

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

DYNAMIQUE DES ÉQUIPES CONCURRENTES DANS LE CADRE
DES ORGANISATIONS TEMPORAIRES

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
NABIL BOUDOUDA

Juin 2021

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| TABLE DES MATIERES | II |
| LISTE DES FIGURES | IV |
| LISTE DES TABLEAUX..... | V |
| CHAPITRE 1. INTRODUCTION | 6 |
| 1.1. Contexte | 6 |
| 1.2. Problématique générale et enjeux | 9 |
| 1.3. Problématique spécifique | 10 |
| 1.4. Localisation de la recherche | 13 |
| 1.5. Objectifs et questions de recherche | 14 |
| 1.6. Le périmètre | 14 |
| CHAPITRE 2. REVUE DE LITTERATURE | 15 |
| 2.1. L'équipe | 15 |
| 2.1.1. Les raisons de la formation de l'équipe | 15 |
| 2.1.2. La composition des équipes | 15 |
| 2.1.3. La formation de l'équipe..... | 17 |
| 2.1.4. L'évolution de l'équipe | 20 |
| 2.1.5. Les particularités d'une équipe | 21 |
| 2.1.6. Caractéristiques de l'équipe | 23 |
| 2.1.6.1. Chaque équipe est unique..... | 23 |
| 2.1.6.2. L'équipe est une entité sociale | 24 |
| 2.1.6.3. La transformation des liens sociaux | 25 |
| 2.1.6.4. La taille d'une équipe..... | 26 |
| 2.1.7. L'engagement dans l'équipe | 27 |
| 2.1.8. L'attraction interpersonnelle | 28 |
| 2.1.9. L'interdépendance des membres de l'équipe | 29 |
| 2.1.10. Interaction entre les membres de l'équipe | 30 |
| 2.1.11. Le conflit au sein de l'équipe | 30 |
| 2.2. La performance et les compétences des équipes | 31 |
| 2.2.1. Le lien entre les équipes et la performance | 31 |
| 2.2.2. L'impact de la composition des équipes sur la performance | 33 |
| 2.2.3. Les compétences complémentaires | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 2.2.4. L'expérience de l'équipe..... | 35 |
| 2.2.5. Équité entre les membres de l'équipe | 35 |
| 2.2.6. L'impact de la dynamique des équipes sur la performance | 36 |
| 2.2.6.1. La cohésion et la confiance | 38 |
| 2.2.6.2. Le leadership partagé | 38 |
| 2.2.6.3. Le leadership vertical | 39 |
| 2.2.6.4. La rotation des membres de l'équipe | 40 |
| 2.3. Le projet | 41 |
| 2.3.1. Le cycle de vie d'un projet appliqué à l'entrepreneuriat..... | 41 |
| 2.3.2. Critères de succès ou d'échec | 44 |
| 2.3.3. Le modèle d'affaire | 45 |
| 2.3.4. Évaluation de l'opportunité..... | 47 |
| 2.3.5. L'information entre les membres de l'équipe | 47 |
| 2.3.6. La créativité..... | 48 |
| 2.4. Hypothèses et cadre conceptuel | 48 |
| CHAPITRE 3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE | 52 |
| 3.1. Méthodologie | 52 |
| 3.2. Déroulement du questionnaire | 53 |
| 3.3. Choix de l'échantillon | 54 |
| CHAPITRE 4. RESULTATS ET INTERPRETATIONS | 55 |
| 4.1. Analyse descriptive de l'échantillon | 55 |
| 4.2. Analyse des hypothèses..... | 60 |
| 4.2.1. Vérification de l'hypothèse 1 | 61 |
| 4.2.2. Vérification de l'hypothèse 2 | 63 |
| 4.2.3. Vérification de l'hypothèse 3 | 64 |
| 4.2.4. Vérification de l'hypothèse 4 | 66 |
| 4.2.5. Discussion des résultats..... | 68 |
| CONCLUSION..... | 70 |
| ANNEXE..... | 72 |
| BIBLIOGRAPHIE | 78 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure 1 Caractéristiques clés des organisations temporaires par rapport aux organisations pérennes | 9 |
| Figure 2. Cadre conceptuel préliminaire..... | 11 |
| Figure 3 . Diagramme de Venn..... | 12 |
| Figure 4 . Schéma du travail d'équipe et de ses quatre concepts clés : | 26 |
| Figure 5 . Business model canvas | 46 |
| Figure 6 . Le cadre conceptuel de la recherche..... | 50 |
| Figure 7 . Âge | 55 |
| Figure 8 . Sexe | 56 |
| Figure 9 . Niveau de scolarité | 56 |
| Figure 10 . Nombre d'années d'expérience | 57 |
| Figure 11 . Les membres de l'équipe..... | 57 |
| Figure 12 . Le but de la participation à ce programme ? | 58 |
| Figure 13 . Le niveau d'engagement | 58 |
| Figure 14 . Le niveau de communication dans votre équipe ?..... | 59 |
| Figure 15 . L'acquisition des compétences requises | 59 |
| Figure 16 . Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes... | 60 |
| Figure 17. Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes..... | 62 |
| Figure 18 . Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré | 63 |
| Figure 19 . Le contexte du programme influence le projet..... | 65 |

Liste des tableaux

| | |
|--|----|
| Tableau 1. État des sociétés fondées par l'incubateur Techstar (2013 à 2020) | 11 |
| Tableau 2. Objectifs et questions de recherche..... | 13 |
| Tableau 3. Liste de caractéristiques d'équipe ayant une incidence sur la performance d'une entreprise..... | 40 |
| Tableau 4. Le cycle de vie du projet entrepreneurial..... | 42 |
| Tableau 5. Tableau des hypothèses..... | 50 |
| Tableau 6. Hypothèse 1 : Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes | 60 |
| Tableau 7. Hypothèse 2 : Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes | 61 |
| Tableau 8. Hypothèse 3 : Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré | 63 |
| Tableau 9. Hypothèse 4 : Le contexte du programme influence le projet. | 64 |
| Tableau 10. Tableau synthèse des résultats | 66 |

Chapitre 1. Introduction

1.1. Contexte

La révolution numérique a engendré énormément de changements dans notre quotidien, notamment dans le monde des affaires. Elle nous permet d'atteindre un public large et très bien ciblé, mettant ainsi les entreprises en relation directe et permanente avec leurs clients et toutes les parties prenantes. Les entreprises sont donc plus au fait des attentes de leurs partenaires commerciaux et sont ainsi plus en mesure de cheminer progressivement vers un fonctionnement horizontal plutôt que vertical.

Non seulement l'accès facile et rapide à l'information et les nouvelles technologies offrent aux entreprises plus de marge de manœuvre dans l'accomplissement de leurs tâches, mais ils augmentent également la capacité de production en fait de quantité et de qualité, et par conséquent, leur marge potentielle de profit.

Cette révolution du monde du travail nous offre des outils qui nous étaient auparavant inaccessibles, et qui aident les gens à bien répondre aux difficultés rencontrées au niveau du lancement dans le domaine des affaires. Ces outils donnent aux incubateurs la capacité d'élaborer plusieurs programmes permettant d'offrir une formation expérientielle aux entrepreneurs techniques et non techniques.

Le rôle de ces programmes consiste à fournir aux participants une opportunité de rencontrer des gens avec qui ils pourraient réellement créer une entreprise, de nouer des relations avec des entraîneurs et d'apprendre de leurs pairs. Ils guident les porteurs d'idées et leur apprennent les différentes pratiques pour se lancer en affaires et créer leur entreprise.

Bien que les choix des participants en cours de projet soient souvent guidés par l'intuition personnelle, plusieurs questions semblent encore rester sans réponse.

Mais dans la littérature, un consensus reste : l'action vient de l'association de plusieurs individus se réunissant autour d'une opportunité d'affaire. Cette démarche tente de réunir

compétences, multiplicité et autant d'avantages. La création de valeur - et d'innovation - provient d'un partage des tâches et des responsabilités combinées à l'échange de vision, de savoir et de savoir-faire.

Ces programmes, dont la cote grandit sans cesse auprès des entreprises majeures, favorisent grandement l'innovation. Les géants du web les utilisent pour mieux soutenir les entreprises débutantes, peu importe l'étape de leur cheminement où elles en sont rendues. Innovation et entrepreneuriat bénéficient grandement de cette situation.

Selon Latouche et Isckia (2017), un développement de projet et une utilisation des projets obtenus déficients ainsi qu'un taux de réussite peu convaincant sont encore à déplorer. La gestion efficace de ces incubateurs comporte encore sa dose de mystères : ils sont parfois vus comme un genre nouveau à part entière en matière d'organisation.

Selon Mazzorana-Kremer (2018), la différence entre les incubateurs et les organisations habituelles réside dans la date limite à laquelle le projet en cause doit être complété, mais aussi par l'hétérogénéité des gens et entreprises y participant. Certains incubateurs, pour atteindre leurs objectifs, se basent sur certains aspects de modèles d'organisations bien implantées, comme leur processus, leur niveau d'expérience, leur savoir, etc. Les organisations plus autonomes atteignent leur but en se fiant plus à elles-mêmes et à ce qui leur a fait connaître leur succès, ou les aptitudes de chacun dans l'entreprise (Mazzorana-Kremer, 2016).

Toujours selon Mazzorana-Kremer (2018), des organisations dites semi temporaires (des concours annuels ou des travaux d'entretien, par exemple) sortent parfois des incubateurs. Ces projets limités sont effectués régulièrement (chaque mois, chaque saison, etc.) par des organisations durables. D'autres organisations ainsi obtenues doivent édifier des bâtiments ou gérer des situations peu fréquentes. Elles verront des gens de milieux de travail différents se rassembler autour d'un projet épisodique et imprévisible.

Autant d'entreprises inhabituelles, uniques et encore mystérieuses pouvant causer des réactions tout aussi inhabituelles, malgré l'augmentation de la demande pour leurs services dans notre vie quotidienne, qu'elle soit citadine ou rurale (Mazzorana-Kremer, 2018).

Dans notre étude, nous allons mettre l'accent sur le Startup Weekend, qui sera l'objet principal de notre recherche. Le programme Startup Weekend en est un de mise sur pied de projets, et est très populaire. Il met en garde les jeunes désirant entreprendre, les prépare et les incite à passer à l'action. Il assemble les facteurs utiles à la mise sur pied de projets valables afin que ceux-ci se déroulent le mieux possible. Il est le programme d'incubation le plus important à ce jour et est celui qui bénéficie du plus vaste groupe d'entrepreneurs. Ce programme, tenu dans 700 villes (150 pays), compte au bas mot 10 000 équipes œuvrant à l'organisation du programme et a accueilli à ce jour plus de 193 000 concurrents et plus de 23 000 équipes assemblées à plus de 2900 occasions.

Par souci de clarté, dans notre recherche, nous considérons le programme Startup Weekend comme une organisation temporaire. Ce programme dure 54 heures, soit le temps d'une fin de semaine, et commence durant la soirée du vendredi. Au départ, les concurrents présents, provenant de milieux et de programmes d'études différents, présentent des idées de projets aux autres concurrents, qui doivent évaluer ces idées et leur potentiel. Les équipes se forment donc autour d'une idée, au lieu de s'assembler autour d'un groupe ; souvent, les concurrents ne se connaissent pas entre eux, ou très peu. Les journées de samedi et de dimanche sont consacrées au raffinement du projet, au ciblage des partenaires d'affaire possibles et au peaufinage d'un prototype viable qui sera produit devant le jury constitué d'experts en entrepreneuriat. Les concurrents ont accès aux professionnels présents à tout moment durant la fin de semaine et peuvent donc pleinement profiter de leur expertise personnelle. Le programme se termine par la remise des prix, le dimanche soir.

1.2. Problématique générale et enjeux

Selon Mazzorana-Kremer (2016), même si elles forment un groupe d'organisations distinct, les organisations temporaires sont encore différenciables des organisations permanentes, notamment au niveau du délais permis (parfois trop court) pour atteindre leurs objectifs, souvent source de stress, et de la subordination potentielle à l'entreprise-mère les supportant. Le Startup Weekend est d'ailleurs un exemple d'organisation temporaire subordonnée à une entreprise bien implantée, ses organisateurs et les équipes y participant devant se conformer au plan du programme que Techstar, la société l'ayant fondé, leur a fourni.

De plus, la littérature sur le sujet met en lumière l'incertitude émanant des méthodes utilisées par les incubateurs, de ce qu'ils doivent mettre en œuvre et du contexte dans lequel ils évoluent (Mazzorana-Kremer, 2016).

Ces trois critères principaux (les délais courts, la subordination à une entreprise-mère et l'incertitude rencontrée) sont ceux sur lesquels nous nous attarderons. Nous nous devons aussi d'y ajouter le contexte commercial instable dans lequel l'organisation et les équipes y participant évoluent (Mazzorana-Kremer, 2016).

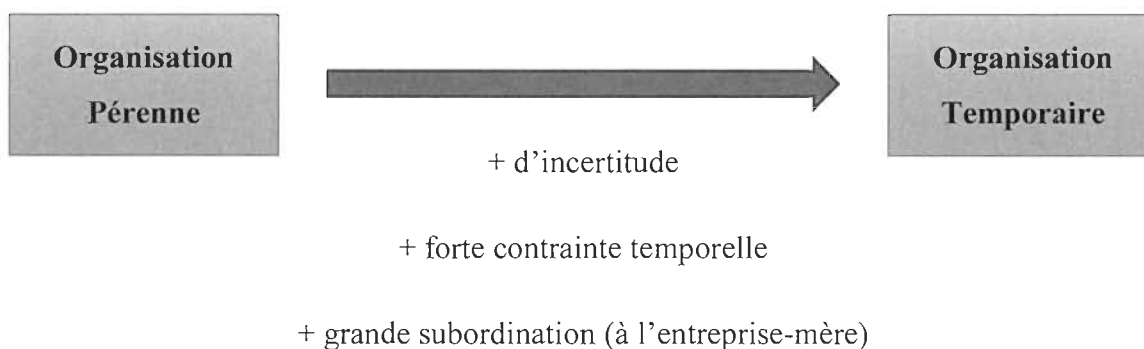


Figure 1. Caractéristiques clés des organisations temporaires par rapport aux organisations pérennes

Source : Mazzorana-Kremer, F. (2018). Quel modèle de management pour les organisations temporaires ? *Revue française de gestion*, (5), 15

Ces organisations temporaires et les équipes y participant sont donc grandement affectées par l'incertitude entourant les méthodes nécessaires et les objectifs en vue.

Tous ces aspects sont à même de fragiliser les organisations et leurs participants tentant d'obtenir du succès, qui sont aussi ponctuels qu'imprévisibles, puisqu'un programme donné, même s'il reste fondamentalement le même, peut être appelé à varier d'une façon ou d'une autre.

Selon Mazzorana-Kremer (2016), malgré la négativité possiblement engendrée par de telles entreprises, elles restent tout de même sources de positivité :

- Ces organisations offrent une marge de manœuvre pour des entreprises ayant besoin d'aide, car ces organisations ne sont pas occupées en permanence, étant temporaires, donc plus disponibles.
- Elles sont aussi plus fiables que d'autres organisations qui n'auraient que leurs propres intérêts financiers à cœur, et surtout « aveugles à leurs propres faiblesses » (Laroche et Steyer, 2012).

Plus ces organisations temporaires ont de ressources afin de bien réagir face à l'incertitude, plus elles sont en mesure d'atteindre leurs objectifs.

Le programme Startup Weekend ne se fait pas sans stress pour les concurrents. La restriction temporelle est bien présente (seules les 54 heures de la fin de semaine sont permises pour produire le prototype), les gens doivent former des équipes avec de parfaits étrangers et doivent le faire le plus rapidement possible. De plus, le programme se termine par une présentation du prototype devant jury, qui peut aussi être stressante pour certains gens.

1.3. Problématique spécifique

Il est prouvé que les entreprises issues d'un programme d'incubation sont plus à même réussir que celles qui ne le sont pas. En effet, seuls de 10 % à 15 % des entreprises provenant de programmes d'incubation n'étaient plus en activité après cinq ans. Ces

entreprises bénéficient par ailleurs d'un taux de croissance avantageux (Albert, 2003). Mais dans certains programmes d'incubation qui donnent une expérience entrepreneuriale, comme le Startup Weekend, dans lesquels les participants doivent suivre des règles et un encadrement spécifique, il peut être difficile pour les équipes de trouver un rythme de travail normal suffisant au développement adéquat de leur projet, notamment en raison d'un délai accordé très court, ce qui a une influence majeure sur les équipes et leur fonctionnement. Avec cette étude, nous visons à bien démontrer l'influence du contexte du programme Startup Weekend sur la façon dont les équipes y participant procèdent.

| Statut | Nombre d'entreprises | Pourcentage |
|----------|----------------------|-------------|
| Actives | 1504 | 75,35% |
| Acquises | 213 | 10,67% |
| Fermées | 283 | 14,81% |

Tableau 1. État des sociétés fondées par l'incubateur Techstar (2013 à 2020)

Source : <https://www.techstars.com/companies/>

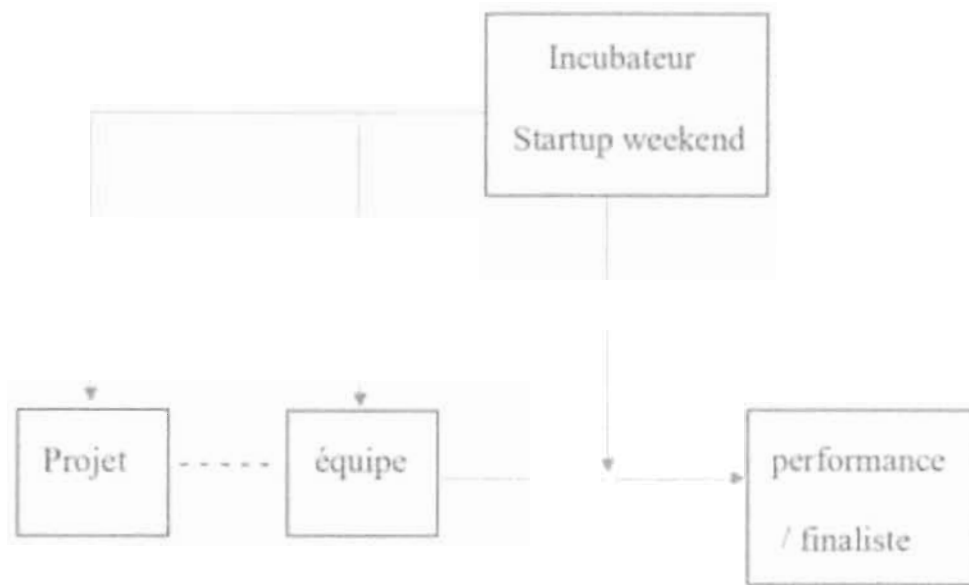


Figure 2. Cadre conceptuel préliminaire

1.4. Localisation de la recherche

Pour bien comprendre les notions d'équipe et de travail collectif, nous jugeons important de bien analyser le cycle de vie d'une équipe (la formation, l'évolution, l'interaction et le conflit), d'expliquer les différents problèmes qu'elle rencontre en cours de route, d'analyser les différentes étapes qu'elle parcourt (en commençant par la raison de sa formation jusqu'à sa phase de développement) ainsi que de déterminer ses différentes particularités. Décortiquer la façon avec laquelle elle aborde son projet est également de mise.

Nous nous pencherons aussi sur les différentes influences du contexte du programme sur les équipes, le fonctionnement de ces équipes et le déroulement du projet. Nous étudierons enfin l'impact de chacun de ces aspects sur le résultat final obtenu.

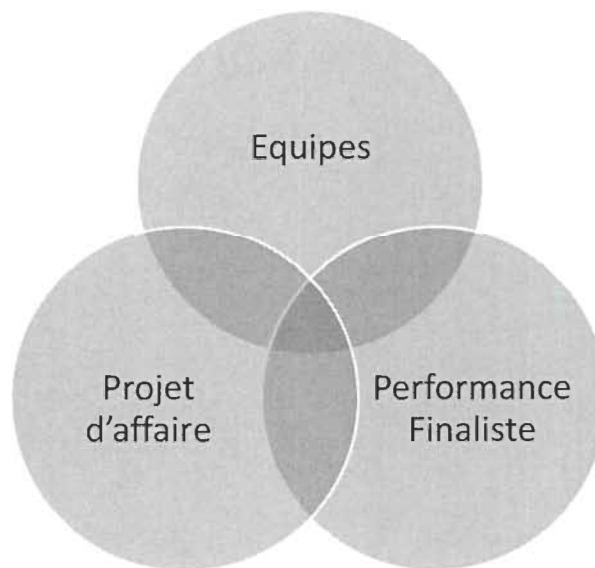


Figure 3. Diagramme de Venn

1.5. Objectifs et questions de recherche

| Objectifs | Questions soulevées |
|--|---|
| Identification / définition des variables : | |
| O1. Définir la notion d'équipe. | Quelle est la définition d'une équipe ? Quel est le cycle de vie d'une équipe ? |
| O2. Déterminer le cheminement d'un projet appliqué à l'entrepreneuriat. | Quel est le cheminement d'un projet appliqué à l'entrepreneuriat ? |
| O3. Définir la notion de performance d'une équipe et ses caractéristiques. | Quelle est la définition de performance d'une équipe de projet et quelles sont ses caractéristiques ? |
| Analyser et comprendre les relations entre les variables : | |
| O4. Comprendre l'influence du contexte du programme sur le fonctionnement des équipes. | Comment le contexte du programme influence-t-il le fonctionnement des équipes ? |
| O5. Connaître l'impact du contexte du programme sur la sélection des équipes finalistes. | Comment le contexte du programme influence-t-il la sélection des équipes finalistes ? |
| O6. Déterminer si le fonctionnement des équipes dépend du résultat espéré. | Le niveau de fonctionnalité de l'équipe projet dépend-t-il du résultat espéré ? |
| O7. Comprendre l'influence du contexte du programme sur le projet. | Quelle est l'influence du contexte du programme sur le projet ? |

Tableau 2. Objectifs et questions de recherche

1.6. Le périmètre

Dans cette recherche, nous analysons le comportement des équipes qui participent au Startup Weekend afin de faire ressortir les facteurs estimés les plus importants par les participants pour qu'une équipe soit finaliste, et nous allons considérer ce programme comme une organisation temporaire.

Chapitre 2. Revue de littérature

2.1. L'équipe

2.1.1. Les raisons de la formation de l'équipe

De l'exemple de l'entrepreneur individuel qui peut changer d'idée et accepter des partenaires dans son projet, Timmons (1990) en parle d'ailleurs dans son article, une équipe peut ne pas se composer durant la genèse du projet mais bien plus tard, durant le processus de développement. Une recherche digne de ce nom se penchera sur les raisons incitant un entrepreneur à démarrer son projet seul ou en groupe, et ce même avant d'avoir pu constater de première main les conséquences de son choix. Elle s'interrogera ensuite sur les raisons qui poussent les gens à former une nouvelle équipe de travail.

Moreau (2005) aborde les deux méthodes de formation d'équipe les plus fréquentes. Dans la première, l'équipe peut provenir entièrement de l'entourage plus ou moins proche de l'entrepreneur. Dans la deuxième, l'équipe peut être le résultat d'un rassemblement de compétences et/ou de ressources manquants à l'entrepreneur seul, comme mentionné dans certaines recherches sur les TMT (Top Management Team). Ces deux chemins sont souvent mentionnés dans le domaine, mais sont plus souvent, justement, mentionnés que détaillés. Un retour sur ces deux cas de figure de création en équipe sera effectué après avoir abordé le raisonnement selon lequel l'équipe représente une forme de cristallisation du réseau social.

2.1.2. La composition des équipes

À ce sujet, Bird (1988) ainsi que Kamm et Nurick (1993), entre autres, se questionnent à savoir :

- L'idée du projet doit-elle être déterminée avant la formation de l'équipe ?
- Dans quel ordre est-il préférable de procéder ?
- Quel lien existe-t-il entre l'équipe et l'idée ?
- D'autres membres doivent-ils se greffer à l'équipe ?

- Y a-t-il une taille d'équipe idéale, et si oui, laquelle ?
- Pourquoi une équipe décide-t-elle de collaborer avec d'autres individus ?
- De quelle façon collabore-t-elle avec ses partenaires ?
- Où les trouve-t-elle, et comment les choisit-elle ?

Les réponses à ces interrogations nous proviennent d'auteurs ayant étudié des dimensions d'équipes entrepreneuriales durant la formation du processus entrepreneurial. Shaver et Scott (1992) nous rappellent que la création en équipe aide à surmonter des difficultés rencontrées en cours de route et encourage le travail collectif. Peu importe la forme que prend la création en équipe, Kamm et Nurick (1993) font mention de trois liens possibles entre l'entreprise et l'équipe entrepreneuriale, soit :

- l'équipe s'assemble et reste soudée en vue de mettre sur pied l'entreprise ;
- l'équipe de départ n'est pas celle qui mettra finalement l'entreprise sur pied ;
- l'équipe est démantelée, et un entrepreneur seul reprendra le flambeau et créera l'entreprise (Kamm et Nurick, 1993). Visiblement, l'équipe entrepreneuriale est sujette à modifications durant le processus entrepreneurial (Hellerstedt et Aldrich, 2008) ; il faut donc, comme le mentionnent Osgood et Wetzel (1977) ainsi que Timmons (1979), bien l'analyser avant de lancer l'entreprise.

Gartner (1985) ainsi que Katz et Gartner (1988), pour ne nommer qu'eux, résument bien la situation : analyser les équipes entrepreneuriales sera délicat tant qu'il sera ardu de les catégoriser, et cela reste d'autant plus vrai que ces équipes peuvent être décrites comme étant dynamiques et évolutives. Et comme Chirita (2010) le spécifie, former une équipe entrepreneuriale comporte ses problèmes intrinsèques, citant entre autres :

- le besoin de dénicher les compétences requises au projet ;
- l'assignation des rôles ;
- l'attribution des pouvoirs de décision ;
- le partage des profits ;
- le choc des idées, qu'il mène au conflit ou à une meilleure vision stratégique.

L'équipe entrepreneuriale s'en retrouve difficile à identifier tant ces critères sèment la confusion chez les chercheurs.

Selon Miliani (2015), dans la littérature sur le sujet, la majorité des comportements étudiés étaient ceux d'entreprises déjà en opérations : la formation des équipes n'a finalement reçu que peu d'attention. Afin de bien s'expliquer des facettes de l'hétérogénéité, du conflit cognitif et affectif, du consensus stratégique et de la performance, prendre les études analysant les équipes managériales comme point de départ pourrait s'avérer révélateur, vue leur ressemblance avec les équipes entrepreneuriales (Forbes et Borchert, 2006). Former une équipe entrepreneuriale n'est jamais de tout repos, nous rappellent Kamm et Shuman (1990).

2.1.3. La formation de l'équipe

Selon Condor et Chabaud (2012), en raison d'une réflexion liant les débuts d'une équipe et les débuts d'un projet, la notion d'équipe est de facto liée à la mise sur pied d'un projet (Ben Hafaiedh-Dridi, 2011 ; Chabaud et Condor, 2011 ; Cooney, 2005 ; Levy-Tadjine, 2008). Le processus entrepreneurial débute par la formation de l'équipe, qui se traduira par la création d'une entreprise ou le renoncement au projet. Les points principaux des recherches étudiant la formation d'une équipe portent sur sa formation autour du projet, sur son origine et sur son créateur.

Mais malgré l'importance de cette étape dans les recherches sur les équipes entrepreneuriales, elle n'a été que très peu étudiée (Cooney, 2005).

Deux méthodes principales de formation d'équipe ont été détaillés par Timmons (1975) lors de ses recherches :

- 1- Un entrepreneur seul ayant son projet et son opportunité bien définis s'associe avec d'autres individus qui chemineront avec lui (dans ses recherches, Timmons mentionne un maximum de trois ou quatre autres individus).

- 2- Une équipe se forme d'elle-même autour d'une idée, d'une amitié ou d'une expérience professionnelle commune.

Les deux méthodes ont été adoptées par de nombreux chercheurs par la suite, dont Ben Hafaïedh-Dridi (2011), Clarysse et Moray (2004), Cooney (2005) ainsi que Francis et Sandberg (2000), pour ne nommer que ceux-là.

Kamm et Shuman (1990) en ont d'ailleurs fait partie intégrante du modèle conceptuel élargi de la formation d'une équipe entrepreneuriale qu'ils ont élaborée. Ce modèle a comme base l'idée de produit ou de service et détaille le processus de formation de l'équipe jusqu'au dénouement du projet, qu'il résulte en la mise sur pied de l'entreprise ou au renoncement du projet. D'ailleurs, eux aussi distinguent deux façons de former une équipe.

Leur première façon de former une équipe a comme point central le « lead entrepreneur » et cadre très bien avec la première méthode de Timmons. Dans cette mécanique plutôt fréquente dans l'essaimage universitaire d'entreprise (Clarysse et Moray, 2004) tel que le Startup Weekend, l'individu seul porteur d'idée décèle une opportunité ; il décidera par la suite s'il persiste à créer en solitaire ou s'il désire - ou a besoin de - s'entourer d'une équipe. Cette formule donne un peu à l'individu le statut d'entrepreneur-héros : elle nécessite un entrepreneur qui déniche, seul, l'opportunité à exploiter (Chiasson et Saunders, 2005 ; Shane, 2003) et qui assemble l'équipe, source de ressources indispensables à quiconque veut tirer profit d'une opportunité donnée et établir une vision stratégique (Ensley, Carland et Carland, 2000).

Leur deuxième façon décrit plutôt l'idée comme étant le point central de l'équipe (avec le leadership partagé) ; parallèlement, cette deuxième façon cadre avec la deuxième méthode de Timmons, selon laquelle au moins deux individus s'associent afin de profiter d'une opportunité et s'apparente aux recherches sur l'entrepreneuriat collectif de Ben-Hafaïedh (2006), de Boncler, Rispal et Verstraete (2006) ainsi que de Levy-Tadjine (2008), entre autres. Dans ces recherches, l'on retrouve souvent à la base d'une équipe entrepreneuriale de l'homophilie (Aldrich et Ruef, 2006 ; Ruef et Aldrich, 2003) et de l'amitié (Francis et Sandberg, 2000). Les individus en question ont alors plus tendance à

considérer leurs partenaires en tant qu'humains au lieu de simplement les voir comme instrumentaux au succès du projet. Il est sous-entendu que tous les acteurs de l'équipe ont souvent une vision commune et désirent en tirer profit de façon commune (Neergaard, 2005). Mais d'autres fois, l'équipe se forme simplement par des gens désirant mener à bien un projet partagé et s'efforçant de trouver une opportunité d'affaires susceptible de les aider à mettre sur pied l'entreprise.

Comme Ben Hafaiedh-Dridi (2011) le démontre, une approche de groupe n'est pas forcément sans leadership. Il évoque les cas où les fondateurs décident de ne pas prendre le leadership en mains, mais plutôt de s'en remettre à une direction exécutive qui pourra se charger de jouer ce rôle, et ceux où les fondateurs se partagent le leadership avec les directeurs qu'ils ont rassemblés.

L'individu amenant l'idée - l'« initiateur » de l'idée - est le point central de la première approche de Kamm et Shuman (1990). Brechet (1994) se questionne à savoir qui, dans la deuxième approche (l'approche de groupe), joue le rôle de l'initiateur. Cet individu est-il seul, ou au contraire, l'idée est-elle commune à tous les participants, étant la raison même et le fait de la formation de l'équipe ? Ou encore, ces gens ont-ils vraiment une idée, ou bien simplement envie d'entreprendre ?

Le projet et l'équipe peuvent difficilement être analysés indépendamment : ces deux aspects sont intrinsèquement liés (Ben Hafaiedh-Dridi, 2011 ; Chabaud et Condor, 2011 ; Cooney, 2005 ; Levy-Tadjine, 2008). Comment une collectivité peut-elle en venir à formuler une idée commune, dans l'optique où l'équipe en question s'est rassemblée autour d'un projet ? Peut-il exister un initiateur, restant dans l'ombre, ayant des responsabilités de gestion qui sous-entendraient un partage de projet ? Et quel est le *modus operandi* d'une équipe sans projet ? Comment recherche-t-elle l'opportunité à exploiter ? Quelle occurrence est la plus fréquente, et laquelle favorise le plus le succès ? L'on peut également se demander à quelles sortes de liens l'initiateur a recours afin d'assembler son équipe de départ.

Visiblement, il reste encore du chemin à faire afin de pouvoir démystifier la genèse d'une équipe entrepreneuriale. Le point de vue selon lequel l'approche collective serait peu fréquente est partagé par beaucoup. Ce point de vue spécifie également que l'initiateur monte la plupart du temps une équipe autour de son projet (Ben Hafaïedh-Dridi, 2010, 2011 ; Chabaud et Condor, 2011 ; Levy-Tadjine, 2008).

2.1.4. L'évolution de l'équipe

Selon Condor et Chabaud (2012), l'absence de rotation de personnel d'une équipe relève de l'utopie. Des membres quittent, d'autres se greffent au groupe (Kamm et Nurick, 1993) : cette rotation a quand même le mérite d'aider l'équipe à évoluer.

Lorsque Kamm et Nurick (1993) ont abordé la progression de l'entreprise, ils ont forgé le terme « implémentation ». C'est ainsi, comme Kamm et Shuman (1990), qu'ils nomment le moment où la personne seule (ou l'équipe) détermine quelles seront les ressources nécessaires au projet : cette étape est instrumentale, stratégique (Ben-Hafaïedh-Dridi, 2010, 2011 ; Chabaud et Condor, 2009 ; Moreau, 2005, 2006). Cependant, l'ajout subséquent de membres n'est pas toujours requis : un projet demandant peu de ressources peut très bien être mené à bien par un initiateur d'idée seul, tout comme il est possible pour une équipe portant un projet d'avoir tout ce dont elle a besoin.

La notion d'implémentation est indissociable de celle de ressources. La nécessité de ressources est le pont entre l'établissement de l'équipe entrepreneuriale et l'implémentation. Lorsqu'elle accepte qu'un nouveau membre se joigne à elle, l'équipe le fait dans un esprit stratégique (Kamm et Shuman, 1990), car ses aptitudes supplémentaires -et complémentaires- sont indispensables à la progression de l'entreprise. Ce même esprit stratégique vaut aussi pour le retrait d'un membre de l'équipe.

Cette façon de procéder n'est cependant pas parfaite. En premier lieu, elle surévalue l'aspect stratégique, qui convient peut-être mieux à des projets ayant un grand potentiel de développement. Même si elle est techniquement idéale - car ajout de nouveaux membres égale ajout de compétences complémentaires, et ce but a ses mérites - en pratique, ce sont

plutôt les logiques relationnelles qui guident la formation des équipes Parker (2009). Aldrich et Kim (2007) croient les liens significatifs et l'homophilie primordiaux à la formation et à l'évolution constante d'une équipe entrepreneuriale. En deuxième lieu, elle néglige quelques détails de l'exclusion d'un membre sortant : elle est habituellement vue comme ayant pour raison une performance déficiente, mais il est aussi possible qu'elle soit nécessaire du point de vue relationnel. Et en troisième lieu, elle n'aborde aucunement la formation d'un groupe de départ, malgré le fait que la façon dont le groupe se crée est possiblement l'aspect relationnel le plus important.

2.1.5. Les particularités d'une équipe

Dans le brouillard de toutes ces définitions de formation des équipes, la version de Kamm et Shuman (1990) – « au moins deux individus établissant un projet et s'y engageant de façon égale dès le pré-lancement du projet, et leur arrivée dans l'équipe, si les membres ne sont pas de la première heure, doit précéder la production de biens ou de services - est celle qui sert le plus souvent de point de référence aux études sur le processus entrepreneurial. »

Deux choses font hésiter Cooney (2005) à propos de cette définition de Kamm et al. Tout d'abord, concernant la contribution égale de chacun des membres, il souligne qu'un partenaire peut contribuer d'une façon autre que financière : une personne possédant une maison et ayant une pièce disponible peut fournir le local à l'équipe, une autre peut avoir de l'équipement nécessaire au projet qui n'aura pas à être acheté de nouveau. Ensuite, il lui reproche de trop se concentrer sur l'adjonction de nouveaux membres à l'étape du pré-lancement, car il considère que les ajouts peuvent également survenir à n'importe quelle autre étape (Ucbasaran et Lockett, 2003). Nous ajoutons un autre point faisant aussi défaut : la détermination du champ d'activité désiré par l'équipe au moment de créer.

L'équipe entrepreneuriale fut aussi décrite par plusieurs autres. Vyakarnam et Jacobs (1997) la définissent comme étant deux personnes ou plus joignant efforts et ressources, ayant un but commun, étant engagées durant le pré-lancement de l'entreprise et étant responsables de sa gestion.

Kamm et Nurick (1993) la voient comme deux personnes ou plus créant une entreprise et en étant tous propriétaires. Selon Cohen et Bailey (1997), à cette dernière définition ne manque que la condition que des tâches interdépendantes soient équitablement partagées pour qu'ils la trouvent juste.

De leur côté, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) y ajoutent la nécessité pour les membres de faire partie de l'exécutif à temps plein lors de l'étape de création.

Après analyse et comparaison de tout ce qui précède, nous définissons l'équipe entrepreneuriale comme étant une unité sociale composée d'au moins deux individus ayant des responsabilités exécutives au cours de la création de l'entreprise et qui œuvrent dans un but commun tout en se partageant des tâches interdépendantes.

La temporalité d'un projet peut être utilisée comme indicatrice de terminologie pour déterminer qui est réellement quoi : si une équipe entrepreneuriale transitionne effectivement vers une équipe dirigeante durant le développement d'un projet et que les gens la composant remplacent maintenant progressivement leurs tâches habituelles par des responsabilités administratives, l'aspect temporel semble effectivement avoir une incidence terminologique (Gartner et Bird, 1992).

Inévitablement, les compétences de chacun entrent directement en ligne de compte au moment de former l'équipe. Il a été démontré que les équipes entrepreneuriales performant mieux lorsque les membres les composant sont qualifiés et ont des compétences diversifiées (Cooper et Daily, 1996).

Cette diversification des compétences accentue le niveau de performance de l'équipe, et donc de l'entreprise, surtout lors du lancement du projet et durant son développement. Ces phases seront le moment idéal pour la créativité, les idées novatrices et la résolution de problèmes qui favoriseront l'expansion des activités de l'entreprise.

2.1.6. Caractéristiques de l'équipe

Selon Miliani (2015), assembler une équipe équilibrée apporte son lot de défis : rassembler les compétences requises, attribuer les tâches de directions et les pouvoirs, déterminer la répartition des profits, établir la vision stratégique... L'aspect humain entre aussi en jeu, et des conflits personnels sont susceptibles de survenir.

La fonctionnalité des équipes entrepreneuriales est aussi source de débats au sein des recherches sur le sujet. Tout d'abord, Timmons et Spinelli (2004) minimisent l'impact de la collectivité et prétendent qu'il y a immanquablement un entrepreneur meneur dans chaque équipe et que les autres membres adoptent sa vision.

De leur côté, Clarkin et Rosa (2005) divisent les équipes entrepreneuriales en deux catégories :

- La première regroupe les équipes qui voient un entrepreneur prendre les commandes du projet et où les autres membres acceptent une subordination.
- La deuxième concerne les équipes dans lesquelles plusieurs personnes œuvrent à créer de la valeur, générer des idées, partager des initiatives et rassembler toutes les sortes de ressources nécessaires et dans lesquelles les négociations entre les membres sont fréquentes.

Parmi les auteurs qui pensent que l'équipe entrepreneuriale est une catégorie de comportement organisationnel, Weinzimmer (1997) qualifie « d'équipes stratégiques » les activités entrepreneuriales effectuées par les managers d'entreprises bien implantées et se développant rapidement.

2.1.6.1. Chaque équipe est unique

Miliani (2015) rappelle que l'humain est capable d'évolution et susceptible de voir le niveau d'efficacité de son travail s'améliorer avec le temps. Une personne n'est jamais deux fois la même, comme une entreprise n'est jamais réellement deux fois-là même non

plus. Sa situation financière change, son positionnement de marché change et ses fournisseurs changent. Le paysage économique dans lequel elle évolue change aussi. La composition de son équipe, sa taille et la nature de ses activités peuvent également changer. Gartner (1985) nomma cet inévitable état de fait la diversité des variables. Kamm et Shuman (1990) soulignent aussi la variabilité de la forme des contributions et des interactions intra-membres au moment où ils se joignent au groupe. Les analyses obtenues dans un contexte bien précis d'entrepreneuriat s'appliqueront difficilement à une équipe différente - ayant des personnalités autres, des cheminements personnels et professionnels uniques, des objectifs et des visions qui leur sont propres - évoluant dans un environnement différent, en termes de contextes économique, financier ou géographique, par exemple.

2.1.6.2. L'équipe est une entité sociale

Aux yeux de Miliani (2015), chaque membre a une fonction bien définie et les relations intra-membres sont dictées par des règles édifiées conventionnellement. Afin de monter une équipe, une période de socialisation doit avoir lieu.

Selon Katz (1993), cette période est élaborée grâce à la modélisation et à l'apprentissage fait par chacun de sa fonction dans l'équipe. Cette période favorise le sentiment d'appartenance envers l'entité sociale. Ce sentiment d'appartenance aidera à souder l'équipe autour du projet et aide l'entreprise à montrer un visage unique et distinct de ceux des personnes qui la composent. Tous en viendront à devoir parler pour l'entreprise en plus de parler pour eux : l'on passe vraiment de l'individu à la collectivité.

Guzzo et Dickson (1996) résument l'équipe entrepreneuriale à une entité sociale aux yeux des individus la composant et aux yeux de son environnement. Tajfel et Turner (1979), pour leur part, la voient comme étant « un ensemble d'individus qui se perçoivent comme membres d'une même catégorie, qui attachent une certaine valeur émotionnelle à cette définition d'eux-mêmes et qui ont atteint un certain degré de consensus concernant l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci ».

2.1.6.3. La transformation des liens sociaux

Selon Miliani (2015), les relations intra-membres ne sont cependant pas cimentées dans une équipe entrepreneuriale. Des liens au départ solides peuvent se désagréger, et à l’opposé, l’opportunité de contacts fréquents entre membres se connaissant un peu moins peut faciliter la réalisation d’atomes crochus et donner lieu à de très bonnes relations (Francis et Sandberg, 2000). L’équipe entre alors dans sa phase évolutive. Ces transformations de liens sont aussi difficiles à catégoriser en raison de la faible documentation les concernant. Tout dépendant du stade où en est rendu le projet, une équipe peut user de liens paradoxaux : aussi technique un projet soit-il au départ, aussi est-il donc possible qu’il devienne personnel avec le temps (Larson et Starr, 1993).

Généralement, une équipe en quête de nouveaux membres puise d’abord dans son propre réseau social, mais n’hésitera pas à puiser dans les réseaux extérieurs au besoin : dans l’absolu, toutes les avenues sont valables pour assembler une équipe entrepreneuriale, bien que les besoins de l’entreprise au niveau des ressources humaines et matérielles peuvent faire pencher la balance d’un côté plus que d’un autre (Chabaud et Condor, 2009). Burt (1992) précise que les relations ponctuelles (avec les fournisseurs, par exemple) donnent accès aux entrepreneurs non seulement à des gens ayant un réseau complètement différent du leur, mais aussi au réseau lui-même, et par conséquent à différentes informations, outils ou ressources auxquels ils n’avaient pas accès avant.

Ces relations ponctuelles se font en trois temps. Il faut tout d’abord se concentrer sur les dyades nécessaires. Elles doivent par la suite donner lieu à des échanges socio-économiques, et finalement, les opportunités d’échanges se multiplient.

Le réseau social des membres de l’équipe sert souvent de fondement à sa formation. L’ensemble de réseaux qu’est l’équipe entrepreneuriale rend possible l’ajout de membres potentiels à l’équipe selon les besoins du moment (Lockett, Ucbasaran et Butler, 2006).

L’adjonction de nouveaux membres se déroule principalement d’une des trois manières suivantes :

- en étant déjà directement en contact avec le membre potentiel ;
- de façon indirecte, par exemple que le membre potentiel soit présenté à l'équipe par une personne de leur réseau ;
- de façon interpersonnelle, c'est-à-dire qu'une attraction personnelle s'effectue entre un membre actuel et le membre potentiel (Forbes et Borchert, 2006).

2.1.6.4. La taille d'une équipe

Un nombre adéquat de participants est crucial au bon déroulement d'un projet (Kamm et Shuman, 1990), chaque personne supplémentaire amenant avec elle son lot de ressources (Chandler et Lyon, 2001). Certains auteurs conseillent de démarrer avec le plus de partenaires possibles, et de sélectionner par la suite ceux qui cadrent le mieux avec le projet (Chandler et Honig, 2005). Ils croient cette méthode favorable à l'équipe. Paturel (2007) ainsi que Roure et Keeley (1990) s'opposent à cette théorie et privilégient la petite équipe de départ, car selon eux, plus de gens participent à l'aventure, plus le risque de voir un conflit éclater augmente (Roure et Keeley, 1990), qu'il soit de nature personnelle ou professionnelle. Personne n'est de bois, et des divisions se créent inévitablement lors de conflits. Ces divisions sur des sujets autres que le projet lui-même nuisent à la cohésion du groupe (Forbes et Milliken, 1999), tout comme à l'interaction, la coopération et la communication en son sein.

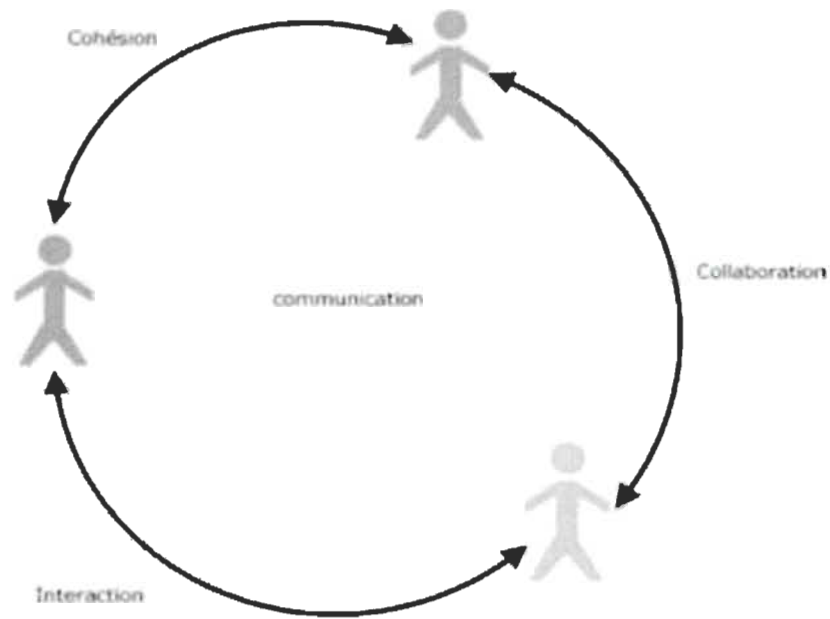


Figure 4. Schéma du travail d'équipe et de ses quatre concepts clés : la cohésion, la coopération, l'interaction et la communication

Source : BAYAD, M., NAFFAKHI, H., & SCHMITT, C. (2007). L'équipe entrepreneuriale : rôle de la diversité dans le processus entrepreneurial. In *Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*. p5

2.1.7. L'engagement dans l'équipe

Selon Miliani (2015), la notion d'engagement dans l'équipe entrepreneuriale est souvent utilisée, mais rarement s'attarde-t-on à bien la définir, elle aussi. Pettigrew (1998) l'estime essentielle au processus entrepreneurial, tout comme Danjou (2004) la voit essentielle à l'équipe. La cohésion du groupe, sa loyauté et sa synergie s'en trouvent tous majorés. L'engagement favorisera la diminution des conflits affectifs intra-membres, et influera positivement sur le niveau de rendement de l'équipe.

L'engagement se reflète dans le comportement personnel et professionnel des membres. Selon Moreau (2006), ils ont foi en le projet, ils le projettent dans l'avenir et sont actifs durant le développement du projet. De plus, avoir foi dans le projet, adopter les valeurs de l'équipe en place, participer aux activités entrepreneuriales et avoir la volonté de faire

partie de l'équipe à long terme solidifient les liens intra-membres (Moreau, 2006). La solidarité concerne aussi les responsabilités (Katzenbach et Smith, 1994).

L'engagement peut prendre plusieurs formes, qu'il soit financier (Kamm et Shuman, 1990), matériel, humain ou autre. Eisenhardt et Schoonhoven (1990) croient essentiel que chaque membre occupe un poste ayant des responsabilités à plein temps dans l'entreprise durant l'étape de création. À n'en point douter, l'engagement des membres dans les activités entrepreneuriales du projet est un critère fondamental afin de déterminer quels membres font réellement partie de l'équipe entrepreneuriale.

2.1.8. L'attraction interpersonnelle

Miliani (2015) soutient qu'outre le besoin de personnel qualifié, un autre motif de changements à la composition de l'équipe revient fréquemment : l'attraction interpersonnelle, qui n'est autre que la découverte d'affinités avec autrui. Les gens ont tendance à se regrouper avec d'autres gens qui leur ressemblent - qui ont des valeurs communes, des intérêts communs, des personnalités compatibles ou une vision des choses ou une mentalité similaire, par exemple. Cette attraction peut se développer durant le parcours scolaire ou au cours des expériences de travail. Une démographie commune peut aussi être source d'attraction interpersonnelle. Ces méthodes donnent généralement des groupes à l'allure homogène, renforcent le bon climat de travail et améliorent le niveau de contrôle sur le projet, même si ces ressemblances ne sont pas des atouts nécessaires à la réalisation du projet (Forbes et Borchert, 2006) : on nomme ce phénomène l'homophilie (Bird, 1988). Il est cependant ardu pour une personne extérieure au réseau de s'y intégrer, étant donné sa nature exclusive (Forbes et Borchert, 2006). Bird (1988) affirme à juste titre que la psychologie sociale pèse lourd dans la balance lors de l'assemblage de l'équipe. L'homophilie qui affecte l'assemblage de l'équipe trouve sa force dans l'appréciation de la présence des autres, la proximité et la sympathie, entre autres.

L'attraction interpersonnelle forme des équipes en rassemblant des gens se connaissant préalablement au projet. Sans grande surprise, l'amitié est souvent formatrice d'équipe (Francis et Sandberg, 2000). Elle en affecte positivement la dynamique, en leur fournissant

un climat favorisant la communication. Francis et Sandberg (2000) abordent ses avantages, dont « un degré élevé de confiance, une franchise, une coopération et des interactions entre les membres ». Ils remarquent aussi que le fait d'être entouré d'amis plutôt que de connaissances mène à une meilleure prise de décisions. Et qui dit meilleures décisions dit meilleures performances, et l'impact des rétroactions plus fréquentes d'une telle situation ne peut être minimisé (Jehn et Shah, 1997). Dans ce genre de relation, la nature des aptitudes de chacun ne réduit pas la portée de l'avis des individus (Kamm et Shuman, 1990). Malgré son importance relative dans le processus entrepreneurial, la notion d'amitié en milieu entrepreneurial n'a pas, elle non plus, été adéquatement détaillée. Peut-être les chercheurs la considèrent-ils encore trop dissociable du travail, l'amitié pouvant être obtenue en dehors des heures de travail (Chandler et Honig, 2005).

2.1.9. L'interdépendance des membres de l'équipe

L'opinion de Stewart et Barrick (2000) concernant l'interdépendance des membres est qu'elle se révèle être un niveau d'interaction et de coopération intra-membres ayant pour objectif l'exécution de tâches. Pour Pfeffer et Salancik, (2003) « La notion de dépendance ou interdépendance existe dès qu'un acteur ne contrôle pas complètement toutes les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou d'un résultat désiré ». Cette interdépendance transparaît dans le besoin mutuel des uns des autres afin de récolter des informations importantes ou de mettre la main sur des ressources (Stewart et Barrick, 2000). Le simple fait de s'associer afin de monter une entreprise est le début de cette interdépendance, qui sera affective ou stratégique. Lorsqu'elle est affective, les membres ont confiance les uns en les autres, sont solidaires et se soutiennent moralement, ce qui incite souvent chacun à donner le meilleur de soi-même. Lorsqu'elle est stratégique, le but à atteindre n'est atteignable que si absolument toutes les ressources disponibles sont mises à profit. L'interdépendance des membres de l'équipe a aussi un effet direct sur la communication et la résolution de conflits (Stewart et Barrick, 2000 ; Amason et Sapienza, 1997). Amason et Sapienza (1997) rajoutent que l'interdépendance facilite les conflits dits cognitifs.

2.1.10. Interaction entre les membres de l'équipe

Cet aspect relationnel doit son importance à son aptitude à faire circuler l'information et à favoriser l'apprentissage (Amason et Shrader, 2006). Les interactions intra-membres se produisent plus régulièrement lorsque les équipes sont hétérogènes et que tous peuvent profiter des compétences, connaissances et expériences des autres membres. Amason et Shrader (2006) nous préviennent cependant de la dégradation des relations intra-membres nuisant aux interactions des membres entre eux que pourrait causer une homogénéité trop dominante. Bonne note doit en être prise, car pour atteindre le but visé par le projet, les interactions intra-membres doivent être de qualité. Pour De La Ville (2001), l'entreprise doit s'adapter parfaitement aux compétences de ses constituants, « lui permettant de développer et de combiner les différents types d'interactions dans lesquelles l'équipe entrepreneuriale s'est progressivement engagée ». Amason et Sapienza (1997) considèrent l'interdépendance et l'interaction supplétives et confirment leur impact positif sur la performance lorsque présentes dans une même équipe.

2.1.11. Le conflit au sein de l'équipe

Lorsqu'Amason (1996) a étudié les conflits, il a constaté qu'ils « seraient non seulement nécessaires à l'apprentissage et à l'innovation mais ils auraient des vertus supplémentaires. Certains conflits amélioreraient la qualité des décisions et l'implication des individus dans la mise en œuvre de ces décisions ».

Deux sortes de conflits peuvent se manifester : les conflits en rapports avec les individus, leur personnalité, leurs actions, habitudes et autres, que l'on nomme conflits affectifs, et ceux en rapport avec les tâches à effectuer au sein du projet, nommés conflits cognitifs (Amason et Sapienza, 1997). L'efficience et le niveau de prise de décisions d'une équipe seront majorées si l'équipe s'engage correctement et fréquemment dans le conflit cognitif (Amason et Sapienza, 1997 ; Kamm et Nurick, 1993). De plus, un processus décisionnel égalitaire tend à favoriser le sentiment d'appartenance au groupe et aide les membres à focaliser sur les conflits cognitifs. Au contraire, le conflit affectif, avec ses insultes personnelles, son hostilité et la tension qu'il génère, a plutôt tendance à desservir

l'harmonie d'une équipe (Amason, 1996), nuire au partage d'informations importantes et diminuer l'engagement des autres membres. Il peut aussi être cause de départs (Lockett et Ucbasaran et Butler, 2006).

2.2. La performance et les compétences des équipes

2.2.1. Le lien entre les équipes et la performance

Afin de bien différencier l'équipe entrepreneuriale de l'équipe managériale, les écrits concernant « *Upper Echelon Perspective* » (Hambrick et Mason, 1984) sont des guides fréquemment consultés. Leurs sujets d'études incluent parfois l'impact de la dynamique d'une équipe sur la performance de son entreprise lors de son démarrage. Wright et Hmieleski (2007) ont démontré l'impact que ce qu'ils nomment le capital humain a sur la performance d'une entreprise dite technologique. La performance et l'évolution d'une entreprise dépendent grandement du niveau de compatibilité qu'ont la stratégie et l'expérience globale de l'équipe. Et bien évidemment, les entreprises mises sur pied par une équipe entrepreneuriale sont plus sujettes à connaître un développement réussi que celles établies par un entrepreneur œuvrant en solitaire (Cooper et Bruno, 1977 ; Cooper et Gimeno-Gascon, 1994).

Ensley et Banks (1992) ont établi une corrélation entre la bonne performance d'une entreprise connaissant une croissance plus rapide que la moyenne et les équipes entrepreneuriales. Ils n'ont cependant pu généraliser leur théorie car les mêmes équipes ont obtenus des résultats moins éclatants lorsqu'elles œuvraient dans une entreprise connaissant une croissance moyenne. L'environnement de l'entreprise affecte donc bel et bien l'impact qu'une équipe peut avoir sur la performance d'une entreprise. Lorsque Ensley (1997) s'est penché sur le sujet, il a mis à profit les données recueillies de quelque 500 entreprises. Ces données ont clairement démontré la corrélation entre la performance d'entreprise et certains aspects des équipes, notamment la variété des compétences et les conflits, que leur nature soit cognitive ou affective. Elles ont aussi prouvé que la stratégie, l'environnement et leur interaction affectent sérieusement le niveau de réussite d'une entreprise ; cette proposition a aussi été confirmée par Teal et Hofer (2003), qui ont

démontré que le succès de toute nouvelle entreprise passait par une interaction entre la stratégie d'entreprise, la structure de l'industrie et l'équipe originale. Cette équipe et ses « compétences collectives », totalisant plus que la somme des compétences individuelles, a bel et bien un impact sur la croissance d'une entreprise (Stam et Schutjens, 2004). Un an après sa dernière étude, Ensley repris le collier sur le sujet ; Ensley et Carland (1998) soulignent le faible nombre de recherches ayant comme but principal d'obtenir des informations sur l'impact de la composition de l'équipe – et de la façon dont elle se comporte et entreprend – sur le niveau de réussite de l'entreprise. Guzzo et Dickson (1996), entre autres, se sont penchés sur le sujet, bien qu'admettant que la performance et le succès soient parfois difficiles à définir.

Ces notions sont en effet multidimensionnelles. Elles peuvent être mesurées de façons économique et financière – le chiffre d'affaire, les parts de marchés, l'évolution de la rentabilité de l'entreprise (Hambrick et Cho, 1996) - éthique, sociale, environnementale, individuelle ou collective. La taille que l'entreprise atteint peut aussi être prise en compte. La mesure utilisée dépendra uniquement du ou des chercheurs en cause, bien que le succès économique soit privilégié plus souvent qu'autrement. De leur côté, Chandler et Hanks (2005) avaient sélectionné comme mesure le taux de croissance des ventes pour évaluer la performance d'une entreprise, estimant cette mesure-là plus simple parmi celles présentement disponibles, mais également aussi sûre qu'indépendante.

Mesurer le succès d'une entreprise est donc plutôt subjectif. Tout d'abord, « la mesure de la performance se fait en général en fonction des données comptables qui se basent sur l'historique de l'entreprise, alors que cela n'est pas pertinent pour les nouvelles entreprises » (Schjoedt, 2002). Chowdhury (2005) pense de même, déplorant que ces mesures de performances soient souvent effectuées d'un à deux ans après la mise sur pied de l'entreprise. De plus, toutes les équipes n'ont pas les mêmes objectifs pour leur entreprise. Face à ce fait, Paturel (2007) a décidé de différencier des évaluations effectuées par les équipes entrepreneuriales sur leurs propres performances de celles effectuées par des chercheurs n'ayant aucun lien avec le projet en question. Pour leur part, Ensley et Carr

(2004) sont d'avis que le succès entrepreneurial est en lien direct avec les caractéristiques, la dynamique et le processus décisionnel de l'équipe.

2.2.2. L'impact de la composition des équipes sur la performance

Selon Miliani (2015), en ce qui a trait à la performance, la composition des équipes est parfois vue comme un avantage intrinsèque d'une équipe, mais beaucoup croient que la composition de l'équipe a un effet direct sur les résultats d'une entreprise. Katz et Gartner (1988) sont de cet avis. Ils croient également que la dynamique de groupe, en incluant son développement et son fonctionnement, est un excellent sujet de recherche (Katz, 1993). Pour Stuart et Abetti (1987), le succès repose majoritairement sur les épaules de l'entrepreneur. En 1990, ils ont démontré la corrélation entre les caractéristiques d'une équipe et la performance de leur entreprise (Stuart et Abetti, 1990). De leur côté, Eisenhardt et Schoonhoven (1990) ont mis en lumière deux faits : les entreprises qu'ils estimaient les mieux développées sont le projet d'une équipe plutôt que d'un seul entrepreneur, et l'étendue des capacités de l'équipe et des membres - originaux ou non - la composant est primordiale à la réussite visée. Roure et Keeley (1990) ont voulu confirmer cette affirmation et se sont donc penché sur les raisons possibles du succès d'une nouvelle entreprise. Ils ont clarifié la variable « équipe entrepreneuriale » et son véritable impact sur la performance de l'équipe. Cet impact de l'équipe sur la performance provient de plusieurs de ses aspects : la complémentarité des membres, l'expérience pertinente des membres, l'interaction intra-membres et la taille de l'équipe.

Dans une équipe, chacun des membres fournit un point de vue, des compétences et donc une valeur ajoutée propre, forgeant ainsi une équipe unique à chaque fois. Un modèle démontrant l'influence de la composition des équipes et leur dynamique sur le succès d'une entreprise – tout comme celui de l'équipe – nous est apparu en 2005, compliments de Vyakarnam et Handelberg (2005).

Pour Miliani (2015), ce modèle intègre trois variables principales : la dynamique de l'équipe entrepreneuriale, les ressources requises au projet et les résultats fournis par la prestation de l'équipe. Vanaelst et Clarysse (2006) ont compris que vu le changement

continuel à la composition de l'équipe, cette dernière en soi et ses succès ne devaient pas - et ne pouvaient pas - être analysées comme le sont les entités immuables. Cette composition changeante de l'équipe est un risque pris envers la culture et la direction de l'équipe, car malgré l'impératif de compétences, comme le dit le proverbe : « Pomme pourrie dans un panier fait rebuter toute la panerée. » Le choix d'un nouveau membre doit donc s'effectuer avec sagesse, car ce choix peut modifier l'attribution des tâches et responsabilités : un nouveau partenaire, disons le nouveau comptable d'une entreprise, viendra évidemment reprendre les tâches de comptabilité laissées par l'ancien comptable. Cependant, il pourrait également être apte et avoir de l'expérience en tant que représentant d'entreprise, et venir aussi prendre ce rôle qu'un autre partenaire, l'architecte par exemple, effectuait, faute d'avoir un vrai représentant d'expérience. Peut-être l'architecte aimait-il cette responsabilité, sans y être le meilleur. Après l'arrivée du nouveau comptable, le rôle de l'architecte restera le même, mais peut-être se sentira-t-il moins utile à l'entreprise, maintenant qu'il n'en est « que » l'architecte, ou peut-être aimait-il les opportunités de rencontrer d'autres gens d'affaires, ce dont il est maintenant privé en raison de l'arrivée du nouveau partenaire. Bref, le succès d'entreprise demande que le nouveau membre plaise à tous, à un certain degré, du moins (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990). Dans l'optique où un partenaire quitte le projet et n'est pas immédiatement remplacé, ses tâches et responsabilités deviendront évidemment celles des partenaires restants (Vanaelst et Clarysse, 2006).

Dans les cas où les partenaires sont d'anciens collègues, le processus décisionnel s'en trouve plus efficace, la communication est meilleure, la confiance se bâtit mieux et le potentiel de l'entreprise s'en trouve aussi majoré (Eisenhardt, et Schoonhoven, 1990). De plus, la cognition partagée et le conflit cognitif importent dans le processus décisionnel ainsi que pour la prestation de l'entreprise (Lockett et Ucbasaran, 2006).

2.2.3. Les compétences complémentaires

La complémentarité des compétences des fondateurs d'une entreprise et la compatibilité des fondateurs entre eux affectent positivement le potentiel de l'entreprise (Cooper et Dunkelberg, 1986). Le regroupement des compétences affecte l'efficacité d'une équipe car

son efficacité est directement liée à son aptitude à travailler et apprendre en unisson (Forbes et Milliken, 1999). Cette capacité d'apprentissage se met en branle durant l'assemblage de l'équipe. De La Ville (2001) croit que « les processus d'accumulation, de consolidation et de combinaison de ressources et compétences clés est le fondement de la construction d'un avantage concurrentiel durable ». Cependant, des compétences complémentaires ne sont absolument pas garantes de succès d'équipe : pour atteindre une efficacité acceptable, cette équipe devra avoir un équilibre fonctionnel intra-membres, un processus décisionnel fiable, de l'expérience pertinente et un intérêt commun envers le projet (Kamm et Nurick, 1993).

2.2.4. L'expérience de l'équipe

Lorsque la stratégie d'entreprise et l'expérience de l'équipe sont conciliables, cette dernière devient l'élément essentiel du développement et de la performance subséquente de l'entreprise (Wright et Hmieleski, 2007). Donnant suite à la théorie de « l'échelon supérieur », Shrader et Siegel (2007) ont démontré l'impact d'un manager possédant connaissances et expérience sur la réussite d'une entreprise, sachant résoudre les problèmes potentiels et s'adapter aux modifications que subit son environnement. Leur étude en vint à prouver qu'un bon mariage équilibré d'expérience de la part de l'équipe et de stratégie d'entreprise sera capital dans le succès potentiel de la dite-entreprise.

2.2.5. Équité entre les membres de l'équipe

La création et la gestion d'une nouvelle entreprise sont habituellement le résultat du travail de gens aux expériences et compétences variées (Ensley et Pearson, 2002). Une équipe qui saura conjuguer ses compétences de façon créative sera plus sujette au succès qu'une autre ayant plus de difficultés à le faire. Cette capacité facilite l'édification d'une stratégie viable, augmente la satisfaction et l'engagement des membres envers le projet et stimule la performance de l'entreprise. Ensley et Giden (1998) ainsi que Ensley et Carland (1998) ont analysé l'impact de salaires inégaux sur le comportement entrepreneurial et la prestation de l'entreprise. Leur conclusion : une telle inégalité affecte inévitablement le moral de l'équipe. De plus, le consensus décisionnel est inversement proportionnel à l'écart des salaires, et le niveau de conflits lui est directement proportionnel. Amason et Sapienza

(1997) ont, contre toute attente, décelé du positif dans l'inégalité des salaires : elle peut générer une concurrence intra-membres et pousser ces derniers à se dépasser, afin de justifier leur présence dans l'équipe, et impacte donc sa prestation et celle de l'entreprise.

2.2.6. L'impact de la dynamique des équipes sur la performance

Miliani (2015) croit que le cognitif d'une équipe, qui consiste à établir des modèles mentaux par observation, apprentissages et succès précédents ayant eu pour effet des croyances collectives d'efficacité, est aussi directement impliqué dans la performance d'entreprise. Les croyances créées élèvent le niveau de confiance de l'équipe envers elle-même et par le fait même, sa persévérance en temps de crise. Cette persévérance partagée et cette confiance réciproque sont aussi des éléments clés de la performance d'une entreprise. Même si la corrélation entre les caractéristiques d'une équipe et la performance de son entreprise a été prouvée plusieurs fois, elle constate tout de même des différences entre les entreprises indépendantes et les entreprises incubées (les start-ups universitaires, par exemple). Elle les a comparées sur trois points :

- la composition de l'équipe (les compétences, l'expérience, l'expertise fonctionnelle et la formation)
- la dynamique de l'équipe (sa cognition stratégique partagée, sa cohésion, ses conflits et son potentiel)
- sa performance (sa marge brute d'auto-financement net et le taux de croissance de son chiffre d'affaire).

Il fut observé lors de cette analyse que les entreprises incubées étaient le plus souvent mises sur pied par des équipes homogènes, ayant cependant une dynamique moindre que les équipes des entreprises indépendantes, et que les entreprises incubées sont aussi moins performantes au niveau de la marge brute d'auto-financement que leurs concurrentes, tout comme en regard à la croissance du chiffre d'affaire. Les entreprises incubées tendent à focaliser sur la technologie et le marché, et il leur est difficile de développer une dynamique

entrepreneuriale. Peut-être les équipes sont-elles mal conseillées au sujet de leur fonctionnement, suggère-t-elle.

Pour Vanaelst et Clarysse (2006), le flou terminologique concernant les équipes entrepreneuriales a pour origine le manque d'intérêt envers la dynamique de ces équipes et de leur développement (même si l'équipe est probablement le facteur d'une entreprise ayant le plus d'influence sur sa performance). Lorsque les chercheurs focaliseront sur le sujet et en comprendront les tenants et aboutissants, ils seront mieux à même d'accompagner adéquatement les équipes entrepreneuriales, disent Ucbasaran et Lockett (2003).

Selon Chandler et Honig (2005), le dynamisme de l'environnement de l'entreprise, l'hétérogénéité de l'entreprise, le stade de son développement et sa taille impactent le roulement de son personnel, et ce roulement de personnel impacte la performance de l'entreprise.

Clarysse et Moray (2004) ainsi que Vanaelst et Clarysse (2006) ont poussé un peu plus loin en étudiant la dynamique d'équipes issues d'essaimage universitaire d'entreprise depuis l'idée originelle jusqu'au stade de post-démarrage, et ont pu constater que les équipes entrepreneuriales évoluaient au rythme de l'entreprise. Vohora et Wright (2004) ont également fait un suivi de quelques équipes durant plusieurs étapes franchies par des sociétés essaimées : ils ont constaté un processus récurrent non-linéaire dans le développement des entreprises étudiées, et ce processus demande souvent un retour sur les décisions prises et les activités effectuées à un stade ultérieur. Ils ont aussi constaté que la progression d'une phase à l'autre nécessitait que l'équipe affronte des « moments critiques » en fait d'aptitudes et de ressources. Les sociétés essaimées forgées par ces équipes furent elles aussi sujettes à changement : d'un stade de l'entreprise à un autre, les tâches évoluaient, et l'engagement des membres se mesurait en heures de plus en plus nombreuses, afin de développer compétences, connaissances et ressources nécessaires.

2.2.6.1. La cohésion et la confiance

La cohésion intra-équipe est cruciale. Elle mène à de bonnes coordination et intégration, desquelles se dégagent une confiance intra-membres et une harmonie de groupe, affirment Ucbasaran et Lockett (2003). Ils soulignent de plus que lorsque la cohésion n'est pas au rendez-vous, cela met en péril la stabilité du groupe et peut être un motif d'abandon pour certains membres. Kamm et Nurick (1993) voient la cohésion et la longévité atteintes par l'équipe entrepreneuriale fondatrice comme des agents favorisant la réussite d'une entreprise. La cohésion au sein d'une équipe rend d'ailleurs possible le conflit cognitif et atteint son plein potentiel lorsque conjuguée à une interaction intra-membres fluide et sans entrave. Cela a le mérite de générer une efficacité majorée pour l'équipe et une meilleure performance pour l'entreprise (Ensley et Pearson, 2002).

Veyer et Sangiorgio (2006) ont forgé l'expression « contrat de confiance moral » pour décrire une entente intra-membres dans une optique d'activité coopérative d'emploi. Ce contrat se veut la base de la confiance requise afin que les membres acceptent les risques et responsabilités à prendre face à l'entreprise. Cucchi (2006) dit de cette confiance qu'elle « est alors un construit incrémental, découlant d'interactions répétées où l'efficacité et la loyauté peuvent être vérifiées par les membres ». Elle pousse le développement des relations plus avant, mais son lien avec la collaboration intra-membres reste encore à prouver. Autrement dit, le respect ne génère pas automatiquement l'envie de collaborer.

2.2.6.2. Le leadership partagé

Le leadership sur lequel une équipe compte à évidemment un impact sur la performance de son entreprise. Il affecte aussi le niveau de conflit (Eisenhardt et Schoonhoven, 1990 ; Pelled et Eisenhardt, 1999). Ensley et Hmieleski (2006) se sont penchés sur le sujet du leadership et se sont questionnés à savoir s'il est mieux de compter sur un leadership partagé que sur un leadership régulier, consistant d'un individu seul. Ils ont donc œuvré à différencier le leadership partagé du leadership vertical.

Le leadership partagé se répartit parmi les membres (Ensley et Hmieleski, 2006). Selon Ensley et Pearson (2002), ce leadership commun améliore la cohésion d'une équipe, et en retour, cette cohésion influence positivement la vision collective. Ces trois aspects ont un lien positif direct avec la performance de l'entreprise.

2.2.6.3. Le leadership vertical

Ensley et Hmieleski (2006) nomment leadership vertical le fait qu'un individu parmi une équipe soit formellement désigné comme leader du groupe. Crulias et Roy (1998, cités dans Birley et Muzyka, 1998) voient trois sortes de leaders dans le leadership vertical, soit le leader joueur, un amateur de défis qui « saura utiliser les personnes comme des moyens au service de ses fins », le leader organisationnel, qui voit l'équipe uniquement « sous l'angle unique des résultats et des plans d'action » et le leader prophète, qui se veut « très créatif, imaginatif, a une forte intuition, (...) a un esprit d'avant-garde (...) en oubliant de se mettre à la portée de son entourage ».

Timmons et Spinelli (2004) ainsi que Ensley et Carland (2000) croient que le leadership vertical est toujours présent dans toute équipe donnée, même dans une équipe où le leadership semble être partagé, et que cette équipe lui doit la clarté de sa vision et la droiture de sa stratégie d'entreprise. Ensley et Carland (2000) croient également qu'un membre d'une équipe est toujours mieux outillé que les autres en fait de stratégie d'entreprise, de vision entrepreneuriale, de capacité d'anticipation et de confiance en soi.

Au moment de la pré-crédation, le leadership vertical peut jouer un rôle essentiel : le membre découvrant l'opportunité à exploiter et qui choisit de foncer doit établir sa vision ainsi que ses buts à atteindre et persuader d'autres individus d'entreprendre avec lui. Une entreprise au stade de développement sera un défi beaucoup plus intense pour un individu seul (Ensley et Hmieleski, 2006).

Ensley et Hmieleski (2006) suggèrent donc de mieux cerner les besoins en leadership d'une équipe. Ils sont d'avis que l'entrepreneur-héros est tout simplement incapable d'assumer le leadership nécessaire.

Crulias et Roy (1998, cités dans Birley et Muzyka, 1998) abondent dans le même sens lorsqu'ils disent qu'il est « nécessaire de trouver un leader qui a sincèrement le souci humain et qui a renoncé à l'exercice solitaire du pouvoir » afin de mener une entreprise à connaître du succès. Même si tous ne sont pas en accord lors de prises de décisions, si le processus décisionnel est juste et équitable, les décisions sont plus susceptibles d'être bien accueillies. Au contraire, si le processus est inéquitable, comme discuté précédemment, la frustration peut en gagner certains, et la situation est à risque de générer des conflits et de miner l'ambiance de travail (Eisenhardt et Kahwajy, 1997). D'une façon ou l'autre, le leadership ne laisse jamais une équipe indifférente, et l'identité des personnes l'assumant dépend toujours du stade de développement où en est rendu l'entreprise (Ensley et Hmieleski, 2006).

2.2.6.4. La rotation des membres de l'équipe

Ucbasaran et Westhead (2001) ont analysé les changements à la composition d'équipes durant le parcours commercial de leur entreprise. Ils identifient les changements environnementaux, le désir d'agrandir son réseau, la volonté d'acquérir de nouvelles ressources ainsi que l'amélioration du processus décisionnel comme étant des causes possibles d'arrivée de nouveaux membres. Abordant les motifs de départ, ils citent les désaccords stratégiques, les conflits intra-membres, une hétérogénéité excessive de l'équipe tout comme les hétérogénéités éducative et géographique. Les ajouts et retraits de personnel font varier la performance d'une entreprise (Chandler et Honig, 2005). Ucbasaran et Lockett (2003) croient que d'autres événements peuvent venir modifier la composition d'une équipe, comme sa taille – plus il y a de membres, plus il est ardu de parvenir à un consensus, ce qui peut causer des frustrations –, l'âge moyen de ses membres, son hétérogénéité fonctionnelle, sa nature et le fait d'être une entreprise familiale ou pas. O'Reilly et Caldwell (1989), eux, mentionnent aussi les avantages sociaux, les caractéristiques de la fonction, les politiques de l'équipe et de l'entreprise et le salaire comme causes de mouvement.

Tableau 3. Liste de caractéristiques d'équipe ayant une incidence sur la performance

| | |
|-----|--|
| P1 | Le degré de toxicité d'un environnement de travail a une incidence proportionnelle sur la rotation du personnel. |
| P2 | Un grand nombre de points en commun entre les membres diminue les chances de rotation du personnel. |
| P3a | Une communication formelle de qualité a un impact directement proportionnel sur la rétention des membres. |
| P3b | Une communication informelle de qualité a également un impact directement proportionnel sur la rétention des membres. |
| P5 | Plus les membres sont jeunes, plus grandes sont les chances qu'ils quittent en cours de route. |
| P6 | Le niveau d'éducation des membres a une incidence inversement proportionnelle sur la rotation du personnel. |
| P7 | Le fait d'avoir déjà travaillé avec certains membres a une incidence inversement proportionnelle sur la rotation du personnel. |
| P8 | La rotation de personnel, dans le cas d'entreprises familiales, est rare. |

d'une entreprise

Source : Propositions concernant le recrutement et le départ d'un des membres de l'équipe entrepreneuriale
Ucbasaran et al. (2001)

2.3. Le projet

2.3.1. Le cycle de vie d'un projet appliqué à l'entrepreneuriat

Fayolle (2004) souligne qu'analyser un projet par rapport à son cycle de vie a aussi son mérite, voyant le projet en tant que cheminement, une suite d'étapes ayant un résultat précis comme objectif. Le parallèle avec le processus entrepreneurial est évident.

Si voir le cheminement prévu comme un plan à suivre peut paraître logique, amener le fondateur d'une entreprise à gérer le projet est une tout autre paire de manches. Il éprouvera de la difficulté, car gérer un projet demande de considérer l'ensemble du personnel avec une vision collective, et non individuelle. En général, lorsque le résultat attendu est grand, le management de projet entre en scène.

Dans le but d'améliorer son offre, tout comme son niveau d'innovation, un projet aura besoin d'un ensemble d'aptitudes évidemment diverses. Ce sera le cas, entre autres, lors de mise sur pied d'une entreprise dont l'offre est technologiquement innovante. Chabaud et Condor (2009) présentent le niveau de complexité de l'offre, la nécessité de ressources financières et la multiplicité des collaborateurs requis à la mise au point du projet comme des preuves de la présence d'un groupe d'entrepreneurs requis au bon fonctionnement du projet.

Lockett et Ucbasaran (2006) considèrent la création d'une entreprise comme une procédure incluant un ou plusieurs acteurs du projet, en plus des autres parties prenantes impliquées, qu'elles soient les fournisseurs ou les investisseurs ayant un intérêt envers la composition des équipes entrepreneuriales en raison de leur impact non-négligeable sur le développement des entreprises. La gestion d'un projet vise à coordonner les gestes commerciaux afin d'atteindre l'objectif prévu par l'entrepreneur.

Les sept phases du cycle de vie des projets sont définies dans le compte-rendu qui suit, et sont juxtaposées à leur équivalent lors de la mise sur pied d'une entreprise. Malgré quelques imprécisions causées par une comparaison parfois difficile, plusieurs liens communs sont tout de même très notables.

| Phases | Définition, vue par un gestionnaire de projet | Équivalent en mise sur pied d'entreprise |
|-----------------------|---|---|
| Constat de besoin | Imprécis de nature à la première heure, le besoin observé doit être défini avec précision. L'entrepreneur doit comprendre la raison du projet et son importance pour son entreprise. | Arrivée de l'idée, accompagnée d'interrogations, sur l'ampleur que le projet doit prendre, sur les raisons d'entreprendre le projet et sur les facteurs favorables à la chose. |
| Études de faisabilité | Les études de faisabilité contribuent à bien informer l'entrepreneur sur le choix du projet à adopter. Cette étape est primordiale : ne pas la respecter peut faire perdre un temps | L'entrepreneur entre en contact avec ses proches pour sonder leur opinion. Il contacte également des organismes pouvant l'appuyer dans sa création afin d'avoir une idée de la direction à prendre. |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | considérable, sans parler des ressources utilisées inutilement. | |
| Recherches approfondies | Analyse détaillée des résultats de l'étude de faisabilité. La façon de procéder, l'état du marché à conquérir et le profit potentiel sont minutieusement étudiés. La planification doit autant tenir compte de la technique à adopter que de la mercatique. | Rien n'est laissé au hasard : la faisabilité, le marché à conquérir, les finances actuelles et futures disponibles, les techniques à adopter, le plan à suivre, les obligations légales, tout est scruté à la loupe. L'entrepreneur doit choisir la façon à adopter pour déterminer son seuil de rentabilité. |
| Mise au point | Le projet est mis sur pied. À ce point, la gestion des impondérables s'effectue, et l'impact du moindre changement à la formule est constaté. | Les statuts sont déposés, et l'entreprise est officiellement enregistrée ; du coup, elle est officiellement créée. |
| Essais | Cette étape cruciale permet de vérifier la solidité du projet sous toutes ses coutures. Il est testé face à son environnement cible. Comme lors de la mise au point du projet, cette étape démontrera les impacts du moindre changement. | Les essais ont rarement lieu, l'opportunité de le faire se présentant peut fréquemment. L'an un de l'entreprise peut alors être considérée comme la phase d'essais. |
| Déploiement | Dans le cas d'un produit/service unique, il s'agit de son déploiement. Dans le cas d'un produit fabriqué en série, c'est le début de la production. | L'an 2 et l'an 3 de l'entreprise font office de déploiement. À cette étape, le succès n'est pas encore assuré, mais les interrogations par rapport à l'entreprise sont beaucoup moindres. L'individu en charge a de plus une expérience accrue. |
| Réception de commentaires | À cette étape, le projet est clos. Les résultats obtenus et la façon dont ils l'ont été sont analysés afin d'optimiser les résultats des projets subséquents. Bien que parfois mise de côté, cette étape est d'une grande importance. | Analyse de résultats, après les trois premières années du projet. |

Tableau 4. Le cycle de vie du projet entrepreneurial

Source : Condor, R., & Hachard, V. (2007). Management de projet et entrepreneuriat : pistes de réflexion pour la conduite du projet entrepreneurial. *5 Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, 4. p 9.

2.3.2. Critères de succès ou d'échec

Les principales critiques faites aux façons habituelles d'aborder les projets reposent sur le fait qu'aucune ne voit le projet globalement, et que, par conséquent, aucune ne peut identifier complètement tous les points forts et faibles du projet. La littérature, à ce sujet, se penche sur deux points principaux : l'identité du leader réel du projet, et le genre de décisions qu'il prend (Bouchikhi, 1993 ; Fayolle, 2004 ; Fillion, 1999).

L'identité du leader -et sa personnalité- a un lien direct avec le succès que l'entreprise connaîtra. Le genre de décisions prises par l'individu, pour sa part, renvoie aux gestes effectués par rapport à la mercatique, au financement et à la stratégie commerciale à adopter. Schmitt (2006) mentionne autant d'aspects, qui ressemblent d'une certaine façon au management de projet.

Il en faudra pourtant plus pour convaincre la planète académique. Un des problèmes relevés lors de ces études sous-entendait clairement que le succès d'un projet dépendait de facteurs externes ou internes, sans être les deux. Il a cependant été prouvé que ces facteurs avaient tous deux un impact conjugué sur le résultat final. Des modèles expliquant ce fait ont alors subséquemment été publiés, dans lesquels les facteurs externes et internes sont étudiés de façon commune. Bouchikhi (1993) souligne bien, cependant, le fait que cette méthodologie n'a pas fourni de réponses sans équivoque.

Toujours dans le même ordre d'idées, il est encore valable de se demander, autant pour les entrepreneurs en cause que pour les chercheurs, quelle est la méthodologie optimale, celle qui fournira à l'entrepreneur la meilleure chance de succès. Cette vision, axée sur le déploiement du projet plutôt que sur sa planification, est grandement en lien avec l'autre vision, citée ci-haut : elle propose l'optimisation du processus par l'optimisation de la planification du projet.

Schmitt et Bayad (2006) ont travaillé sur ces optiques. Ils en sont arrivés à la conclusion qu'au moins cinq points se doivent d'être étudiés plus en profondeur afin d'affiner la méthodologie la plus efficiente. Quelle est la nature véritable du projet ? À qui le projet

bénéficiera-t-il ? Quel est le résultat attendu du projet ? Quel sera l'environnement dans lequel le résultat du projet évoluera ? Et finalement, dans quel contexte socio-historique le projet tente-t-il de percer ? Pour eux, le projet est une façon d'imager une réalité voulue et de la transmettre aux gens impliqués dans le projet. Fillion (1999) croit qu'une telle méthodologie vise à aider l'entrepreneur principal à préciser l'idée qu'il veut faire prospérer.

2.3.3. Le modèle d'affaire

Alexander Osterwalder et Yves Pigneur ont mis au point le Business Model Canvas. Dans leur étude, Chesbrough et Rosenbloom (2002) font l'éloge de cet outil, voyant cette invention du BMC comme étant un plus pour les technologies. Il estime grandement ce modèle de compréhension et de planification d'entreprise. Les neuf différents blocs du modèle reposent sur des moyens représentatifs différents, entre autres l'utilisation de photos, de vidéos, de liens internet et de dessins manuscrits. Ce canvas favorise une meilleure planification de gestes commerciaux de façon claire. La toile du modèle, une fois remplie, offre une vision globale du projet mis à l'épreuve. Cette toile offre neuf aspects capitaux sur l'aspect commercial du projet, soit la proposition de valeur client, le segment de clientèle, les canaux nécessaires afin de joindre les clients, les relations avec la clientèle, le flux de revenus, les ressources clés, les partenaires clés, les activités clés et la structure de coûts.

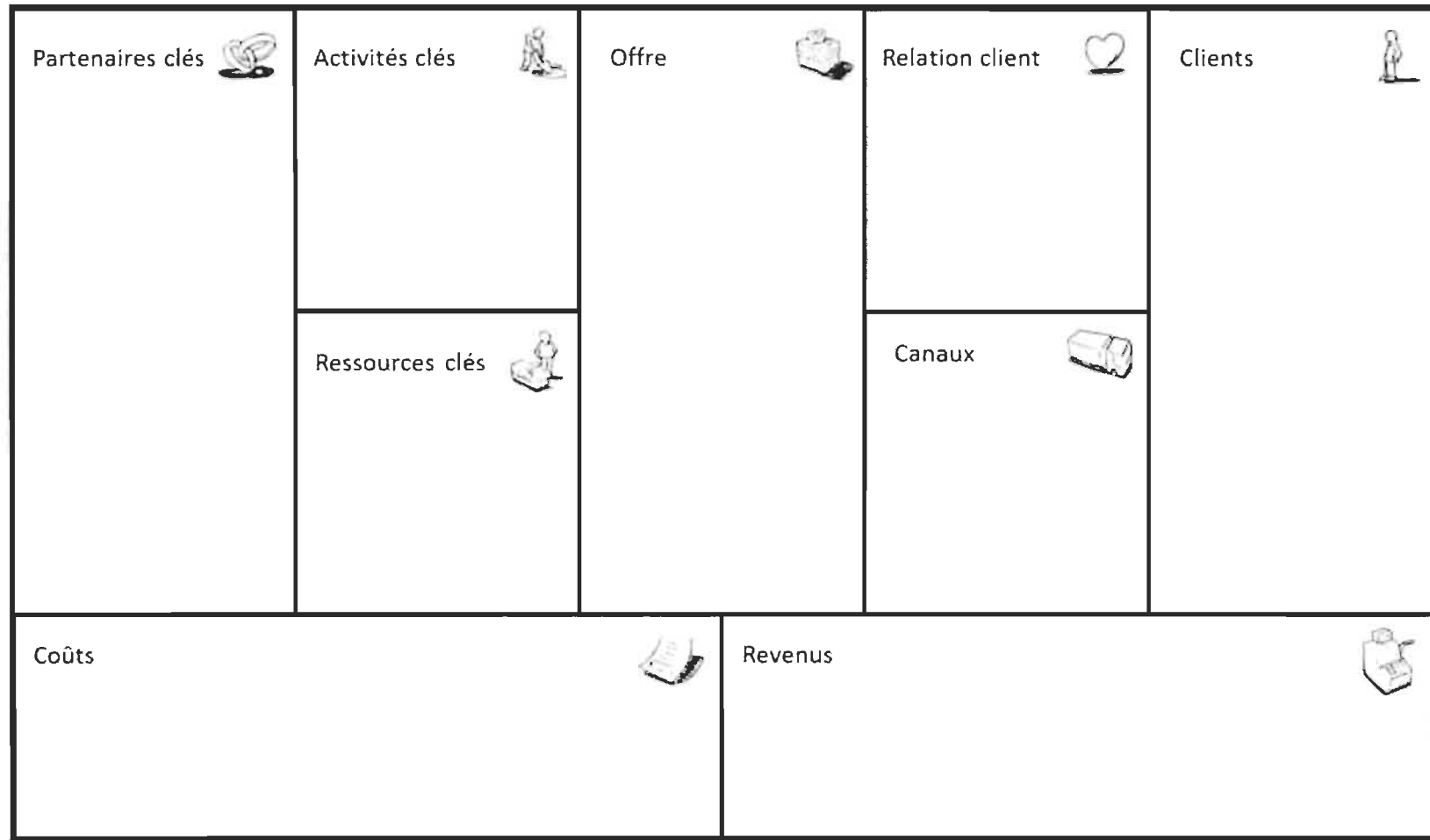


Figure 5. Business model canvas

Source : Alexander Osterwalder sur la base de son livre précédent : Business Model Ontology

2.3.4. Évaluation de l'opportunité

Le fait de bien évaluer une opportunité d'affaires est grandement étudié dans la littérature sur le sujet. À ce propos, le *Frontiers of Entrepreneurship Research* a rajouté une partie supplémentaire à ses publications, soit « Opportunity recognition », qui analyse le progrès que la littérature fait sur cet aspect vital de l'entreprise.

En l'an 2000 parut une étude de Shane et Venkataraman (2000). Cette étude a contribué à mettre en vedette l'évaluation de l'opportunité à saisir, la considérant comme étant l'essence même de ce qu'est le principe de l'entrepreneuriat comme sujet d'étude. Pour certains, ayant une vision plutôt objective de la chose, l'opportunité est indépendante de l'entrepreneur en cause. Pour eux, il suffit qu'un entrepreneur soit suffisamment alerte pour bien déceler l'opportunité présente à partir des informations qui lui sont accessibles. C'est le cas, entre autres, de Kirzner (1985), de Herron et Sapienza (1992) ainsi que de Shane et Venkataraman (2000). Autrement dit, pour eux, l'opportunité peut être exploitée par quiconque la verra.

Pour d'autres, cependant, une vision plus subjective de la chose est de mise : ils voient l'opportunité comme totalement dépendante des capacités cognitives de l'entrepreneur, du niveau de créativité de l'individu et de sa personnalité, sous tous ses aspects. Ainsi pensent Gaglio (1997) et Krueger (2007), entre autres. Pour eux, l'opportunité ne se complète qu'avec la valeur ajoutée que l'entrepreneur peut fournir, soit son cognitif.

Restent finalement ceux qui croient que l'opportunité se développera par le truchement des processus plutôt que par l'existence de l'opportunité, qu'elle soit présente ou imaginée. Cette vision de la chose est dite constructiviste. Parmi les élèves de cette école de pensée, citons De Koning (2003) ainsi que Hills et Shrader (1999).

2.3.5. L'information entre les membres de l'équipe

La littérature s'est penchée sur la place que prennent les données disponibles lorsque vient le temps d'identifier une opportunité à saisir : Krueger (2007), par exemple, considère cette opportunité intrinsèquement reliée à une vision économique néoclassique, qui

découle d'une distribution inégale de données disponibles parmi les entrepreneurs en cause dans la saisie d'opportunité. Chaque entrepreneur venant d'un milieu différent, avec des études et des parcours différents, certains auront, sans surprise, plus de facilité que d'autres à saisir une opportunité particulière.

2.3.6. La créativité

Le niveau d'imagination de l'entrepreneur lui est vital s'il veut exploiter une idée. Il y est en fait directement lié. Comme Hills et Shrader (1999) le mentionnent, cet aspect a été bien moins étudié que les autres, malgré le fait qu'il soit primordial aux yeux de plusieurs. Si Schumpeter (1934) pense que l'opportunité résulte d'une « destruction créatrice », Manille (2010), lui, croit l'opportunité exploitable et ce, ne nécessitant virtuellement rien d'autre que l'individu créateur. Il voit l'entrepreneur comme le générateur d'opportunité, cette dernière se nichant dans l'esprit de l'individu, et se manifestant par ses actions. Pour plusieurs, l'opportunité comporte habituellement un niveau certain de nouveauté, relevant du niveau de créativité de l'entrepreneur. Lockett et Ucbasaran (2006), Hills et Shrader, (1999) ainsi que DeTienne et Chandler (2004) voient cette imagination comme étant une sorte de guide pour le créateur dans sa recherche d'opportunité à exploiter. Après avoir interrogé plusieurs entrepreneurs, Hills et Shrader (1999) ont remarqué que la très grande majorité (90% d'entre eux) voyaient l'imagination, la créativité de l'entrepreneur comme un facteur crucial lorsque vient le temps d'identifier une opportunité à exploiter.

2.4. Hypothèses et cadre conceptuel

Dans ce chapitre, nous allons déterminer les hypothèses de notre recherche ainsi que son cadre conceptuel qui regroupe les objectifs et questions de recherche présentés dans la section 1.5.

H1 - Pour atteindre leurs objectifs, certains incubateurs se basent sur certains aspects de modèles d'organisations bien implantées, notamment le processus de travail, le niveau d'expérience, le savoir-faire, etc. (Modig, 2007 ; Oerlemans et de Kok, 2009). Cela nous montre que les participants sont obligés de s'adapter au contexte du programme, mais nous

constatons que certaines équipes n'arrivent pas à le faire, ce qui nous amène à émettre l'hypothèse suivante :

H1 – Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes.

H2- Le troisième jour du programme est crucial car c'est celui où les équipes font face au jury. Les équipes doivent-elles réussir à convaincre le comité du jury, se conformant le plus possible au thème du programme, en réussissant une bonne présentation de projet ou en ayant un prototype viable en main, par exemple ? Nous tentons de démontrer l'impact du contexte du programme sur le résultat final. Ces considérations nous amènent à émettre l'hypothèse suivante :

H2 – Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes.

H3- Le Startup Weekend est un programme mettant en compétition plusieurs équipes de projet. Les équipes tentent de se qualifier pour la finale (et de monter sur le podium). Pour y parvenir, dans le but d'atteindre leur plein potentiel et de mettre leurs compétences de projet en valeur, les équipes de projet adaptent leur fonctionnement de certaines façons dans le but de répondre aux critères du comité de jurés. Nous formulons donc l'hypothèse suivante :

H3- Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré.

H4- L'équipe de projet doit composer avec les contraintes imposées par les paramètres du Startup Weekend telles que la contrainte temporelle, la thématique du programme et l'évaluation finale. Ces facteurs influencent la conduite et le déroulement du projet, ce qui explique notre hypothèse 4 :

H4 – Le contexte du programme influence le projet.

Analyser et comprendre les relations entre les facteurs.

| | | |
|--|---|--|
| O4. Comprendre l'influence du contexte du programme sur le fonctionnement des équipes. | Q1- Comment le contexte du programme influence-t-il le fonctionnement des équipes ? | H1 – Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes. |
| O5. Connaître l'impact du contexte du programme sur la sélection des équipes finalistes. | Q2- Comment le contexte du programme influence-t-il la sélection des équipes finalistes ? | H2 – Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes. |
| O6. Déterminer si le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré. | Q3- Le résultat dépend-t-il du niveau de fonctionnalité de l'équipe ? | H3- Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré. |
| O7. Comprendre l'influence du contexte du programme sur le projet. | Q4- Quelle est l'influence du contexte du programme sur le projet ? | H4 – Le contexte du programme influence le projet. |

Tableau 5. Tableau des hypothèses

Ces différentes hypothèses sont illustrées par le cadre conceptuel suivant :

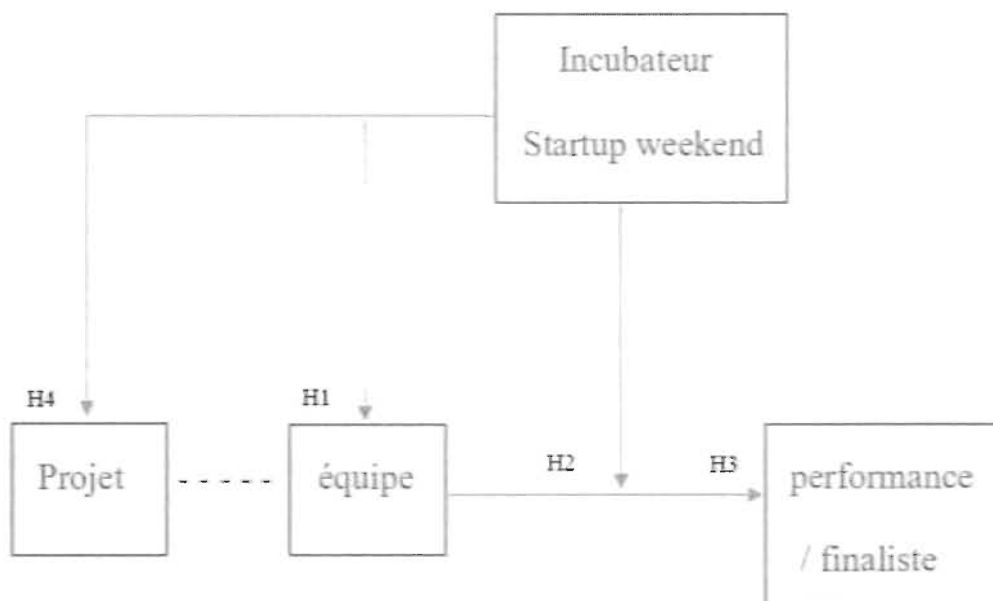


Figure 6 . Le cadre conceptuel de la recherche

Le cadre conceptuel précédent présente une synthèse compréhensive qui résume les dimensions approfondies des liens qui seront présentés dans notre étude, afin de déterminer les facteurs individuels et collectifs généralement caractéristiques des équipes finalistes.

Chapitre 3. Méthodologie de recherche

3.1. Méthodologie

Cette partie du mémoire est axée sur la façon de choisir la méthodologie et sa mise en application. Dans cette section du travail, nous nous penchons sur les points techniques de notre recherche.

Le questionnaire, selon Fortin et Gagnon (2016), est le moyen d'obtention de données le plus populaire. Ce moyen nous semble en mesure de nous fournir les réponses dont nous avons besoin pour atteindre nos objectifs de recherche. Le grand avantage de ce moyen de collecte de données est que l'analyse des réponses peut se faire aisément.

Il nous fallait, afin de vérifier nos hypothèses, solliciter des participants du Startup Weekend. Notre questionnaire a été transmis à 23 répondants volontaires ; nous avons ensuite analysé les données obtenues afin d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses et de découvrir des données essentielles. Les questions du questionnaire ont été motivées par ma propre observation et ma participation à trois éditions du Startup Weekend durant lesquelles j'ai discuté avec d'autres participants et vécu les différentes étapes du programme.

Nos questions envers les participants concernent leur opinion concernant l'impact du contexte du programme sur la formation des équipes et sur le projet sélectionné, et ce, dans le but de déterminer les aspects vus comme étant les plus importants par les participants dans le contexte du Startup Weekend, ceux qui leur permettront d'être finalistes et de réaliser leur projet.

Cette méthodologie concerne essentiellement les équipes entrepreneuriales qui se présentent à de tels programmes entrepreneuriaux, dans le style du Startup Weekend.

3.2. Déroulement du questionnaire

Séparé en trois catégories de questions, notre questionnaire s'informe auprès des participants, et leur demande :

- **Section 1 :** Quel est votre âge ? Quel est votre genre ? Quel est votre niveau de scolarité ? Quel est votre nombre d'années d'expérience ? Quelle est votre fonction ? Ces questions, qui constituent la première section de notre questionnaire, permettront de recueillir des informations sur les participants pour mieux connaître notre public cible. Par exemple, le niveau de scolarité et le nombre d'années d'expérience sont très importants pour comprendre la composition des équipes.
- **Section 2 :** Combien y a-t-il de membres dans votre équipe ? Dans quel but participez-vous à ce programme ? Comment évaluez-vous le niveau d'engagement de vos coéquipiers ? Comment évaluez-vous la communication dans votre équipe ? Votre équipe est-elle complète (avez-vous toutes les compétences requises) ? Ces questions permettront de recueillir des informations sur la formation de l'équipe dans le but d'avoir une vision globale sur l'intérêt des membres participant à ce programme et de comprendre leurs interactions avec les autres.
- **Section 3 :** Elle se compose de quatre questions visant à confirmer ou infirmer nos hypothèses.
 - À quel degré les différents facteurs du programme influencent-ils le fonctionnement des équipes ? Les réponses à cette question permettent de déterminer les aspects qui modèrent le fonctionnement des équipes et nous aideront à confirmer ou infirmer l'hypothèse 1.
 - À quel degré les facteurs suivants sont-ils susceptibles d'influencer la sélection des équipes finalistes ? Les réponses à cette question permettent de savoir quels sont les facteurs qui favorisent les équipes pour être finalistes et nous aideront à confirmer ou infirmer l'hypothèse 2.
 - Quel degré d'importance accordez-vous aux aspects suivants du programme ? Les réponses à cette question permettent de savoir sur quoi les équipes se concentrent dans ce programme et quelles sont leurs priorités et leurs dépendances, et nous aideront à confirmer ou infirmer l'hypothèse 3.

- À quel degré ces facteurs du programme influencent-ils le projet ? Les réponses à cette question permettent de savoir comment les projets seront gérés dans le cadre de ce programme, et nous aideront à confirmer ou infirmer l'hypothèse 4.

Notre questionnaire est composé de 13 questions, toutes à choix de réponses. Les quatre premières concernent les répondants, les cinq suivantes concernent l'équipe et le projet et les quatre dernières concernent certains aspects en particulier du programme. Pour exprimer le degré d'accord envers certaines propositions, une sélection de cinq choix de réponses est offerte, soit « pas du tout », « un peu », « modérément », « beaucoup » et « totalement ».

3.3. Choix de l'échantillon

Notre étude s'intéresse spécifiquement aux participants des éditions du programme Startup Weekend qui étaient organisées au Québec (deux éditions à Trois-Rivières et une édition à Sherbrooke). Les concurrents présents provenaient de milieux et de programmes d'études différents.

Pour la diffusion de notre questionnaire, tous les répondants ont reçu le questionnaire par voie électronique (en raison des mesures de sécurité pour la COVID-19). Nous avons attendu une période d'un mois pour avoir toutes les réponses des 23 personnes.

Dans le cadre de notre recherche, nous essayons d'analyser l'influence du contexte du programme Startup Weekend sur les équipes participantes et sur leurs attentes en égard à leur performance.

Chapitre 4. Résultats et interprétations

Nous allons d'abord présenter ici les données recueillies à l'aide du questionnaire. Les résultats obtenus seront ensuite analysés, et nous tirerons finalement des conclusions sur les hypothèses émises au préalable.

4.1. Analyse descriptive de l'échantillon

Notre échantillon est composé de 23 participants au Startup Weekend. Nous avons recueilli différentes données sur ces répondants, telles que l'âge, le niveau d'études et le nombre d'années d'expérience. Avec ce sondage, nous avons cherché à évaluer le niveau de la communication dans l'équipe, la répartition des compétences, le niveau d'engagement et le but de leur participation au programme.

Parmi nos répondants, la tranche des 25-34 ans est la plus représentée, avec 44 % des répondants ; viennent ensuite les 18-24 ans, représentant 39 % de notre échantillon, et les plus de 35 ans, qui comptent pour 17 % du groupe.

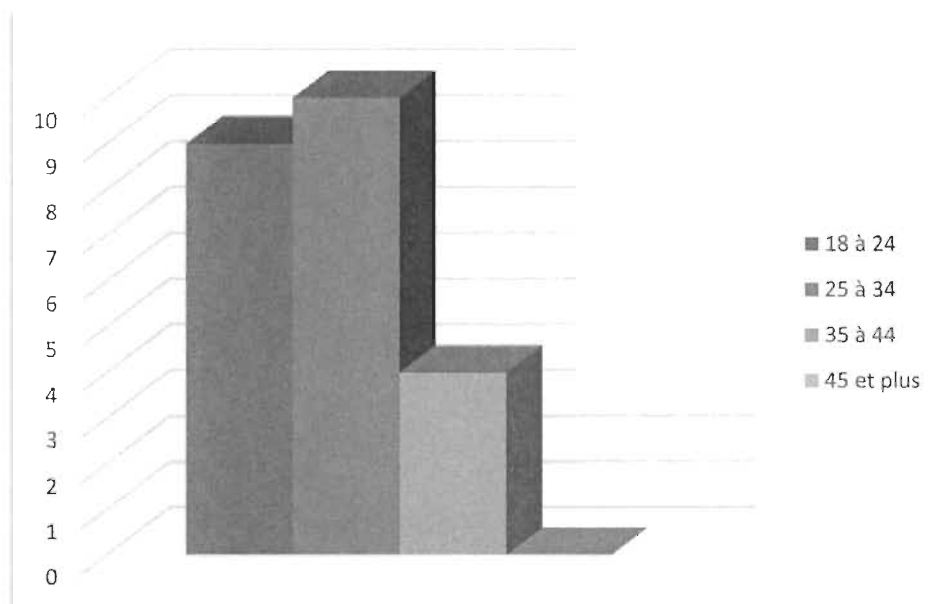


Figure 7. Âge

- Notre échantillon est composé d'hommes à 74 % et de femmes à 26 %.

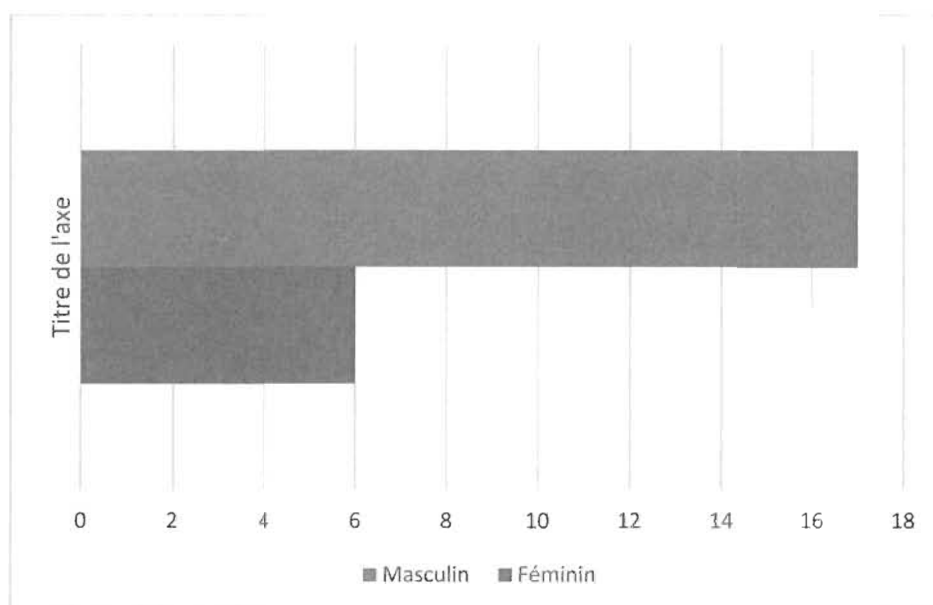


Figure 8. Sexe

- Concernant leur niveau d'études, 79 % des répondants ont une formation de niveau universitaire, tandis que les autres 21 % ont une formation de niveau collégial.

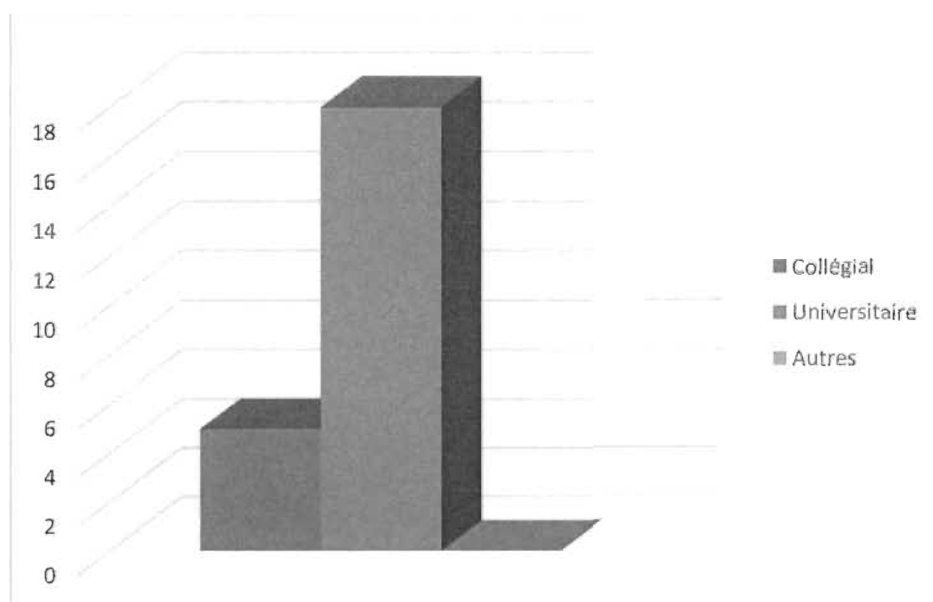


Figure 9. Niveau de scolarité

- En ce qui a trait au nombre d'années d'expérience, 57 % des répondants ont entre 2 et 5 années d'expérience, 17 % ont entre 5 et 10 années d'expérience et 26 % ont moins de 2 ans d'expérience.

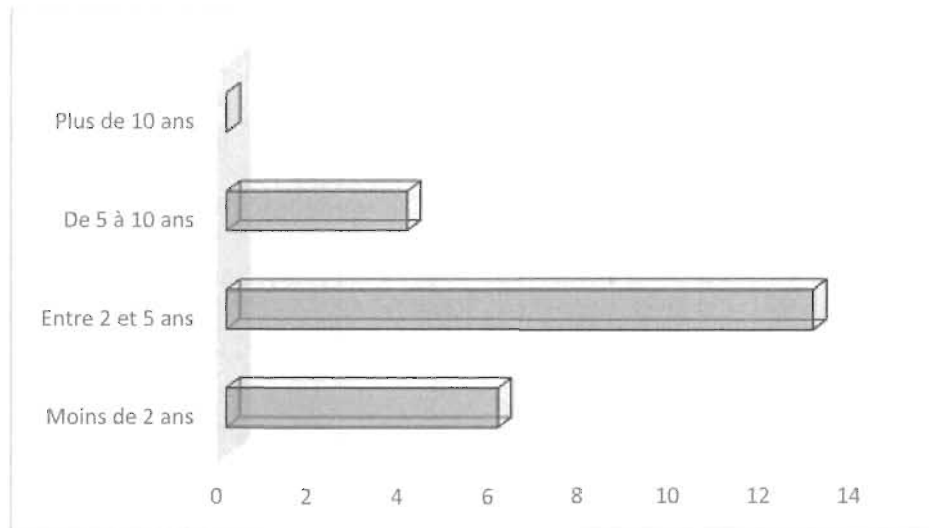


Figure 10. Nombre d'années d'expérience

- Les équipes dont nos répondants ont fait partie durant le Startup Weekend étaient composées de 6 à 10 personnes 70% du temps et de 3 à 5 personnes 30% du temps.

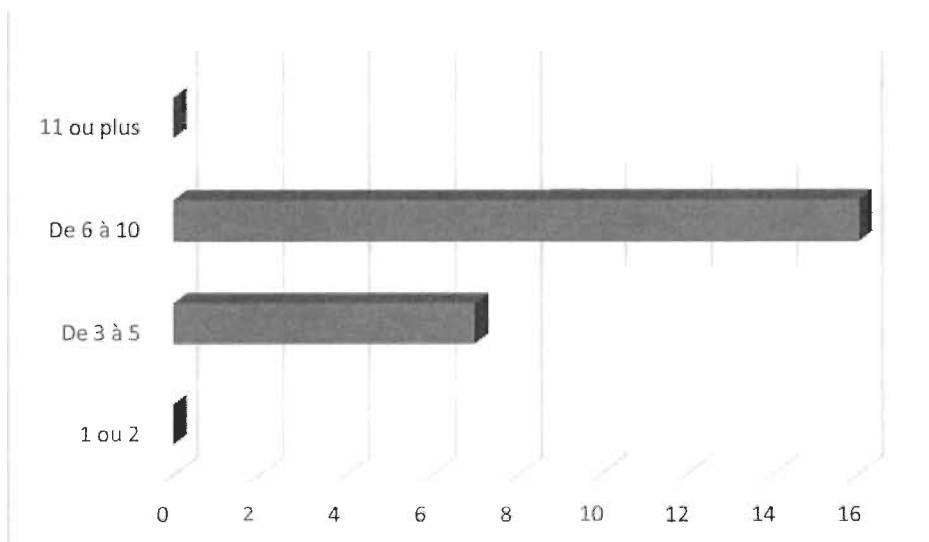


Figure 11. Les membres de l'équipe

- Interrogés sur la raison principale à leur participation à cette compétition, 57 % des répondants ont mentionné l'envie de gagner un prix, 21% la volonté de continuer le projet après le Startup Weekend, 13 % l'envie de vivre une expérience et 9% la volonté de passer un bon moment accompagné d'un ou de plusieurs amis.



Figure 12. Le but de la participation à ce programme ?

- Concernant le niveau d'engagement des coéquipiers observé par les participants, 61 % des répondants ont jugé cet engagement bon, 22 % l'ont trouvé moyen et 17 % l'ont estimé relevé.

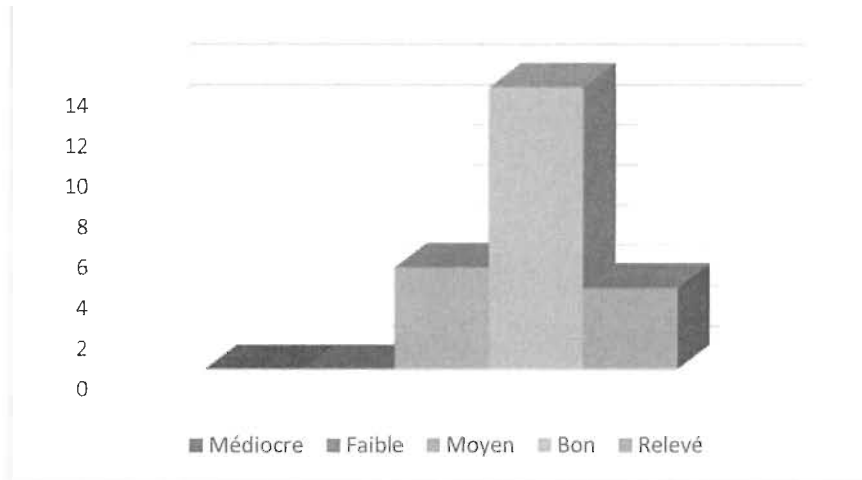


Figure 13. Le niveau d'engagement

- Au niveau de la communication entre les membres de l'équipe, 56 % l'ont trouvée bonne, 22 % l'ont trouvée moyenne et 22 % l'ont trouvée relevée.

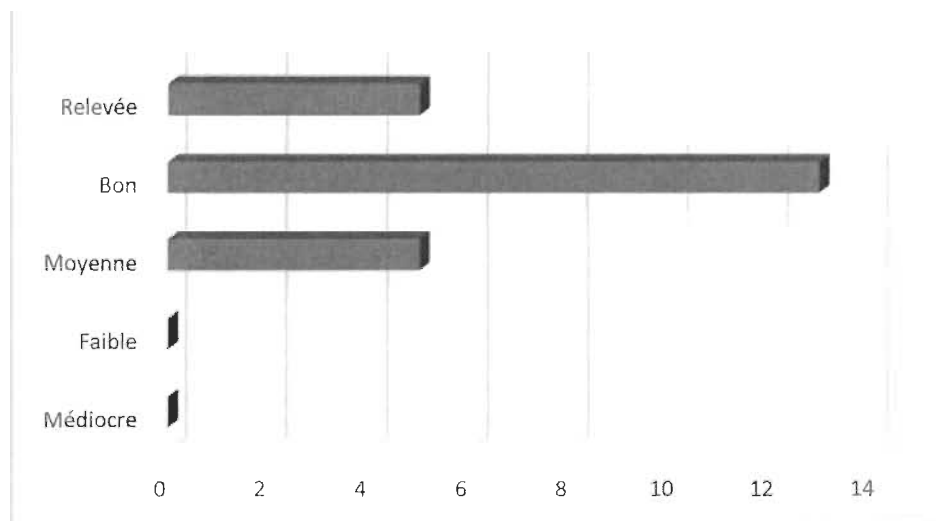


Figure 14. Le niveau de communication dans votre équipe ?

- Questionnés à savoir s'ils estimaient que leur équipe avait les compétences requises pour arriver à ses fins, 70 % des répondants ont jugés que non, contre 30% qui ont répondu par l'affirmative.

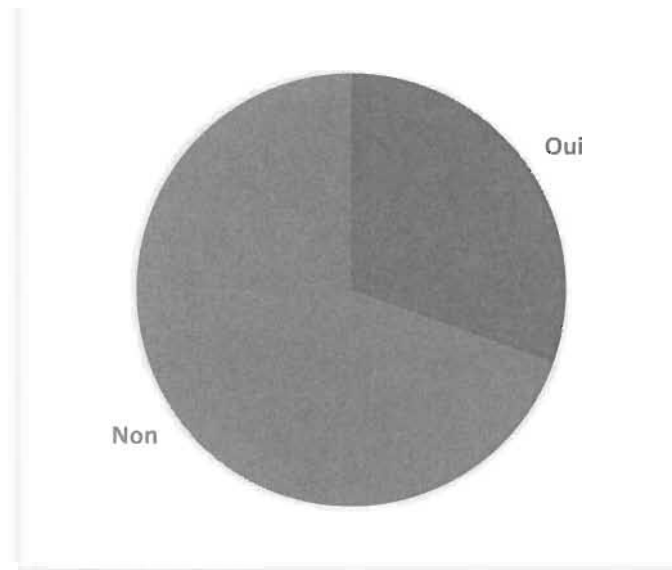


Figure 15. L'acquisition des compétences requises

4.2. Analyse des hypothèses

| | Pas du tout | Un peu | Modérément | Beaucoup | Totalement |
|--|-------------|--------|------------|----------|------------|
| Se préparer à convaincre le comité des jurés | - | - | - | 7 | 16 |
| La pression temporelle | - | - | - | 13 | 10 |
| La thématique du programme | - | - | 1 | 4 | 18 |
| Les interventions des coaches | - | - | 4 | 9 | 10 |
| Travailler avec des inconnus | - | 2 | 3 | 7 | 11 |

Tableau 6. Hypothèse 1 : Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes

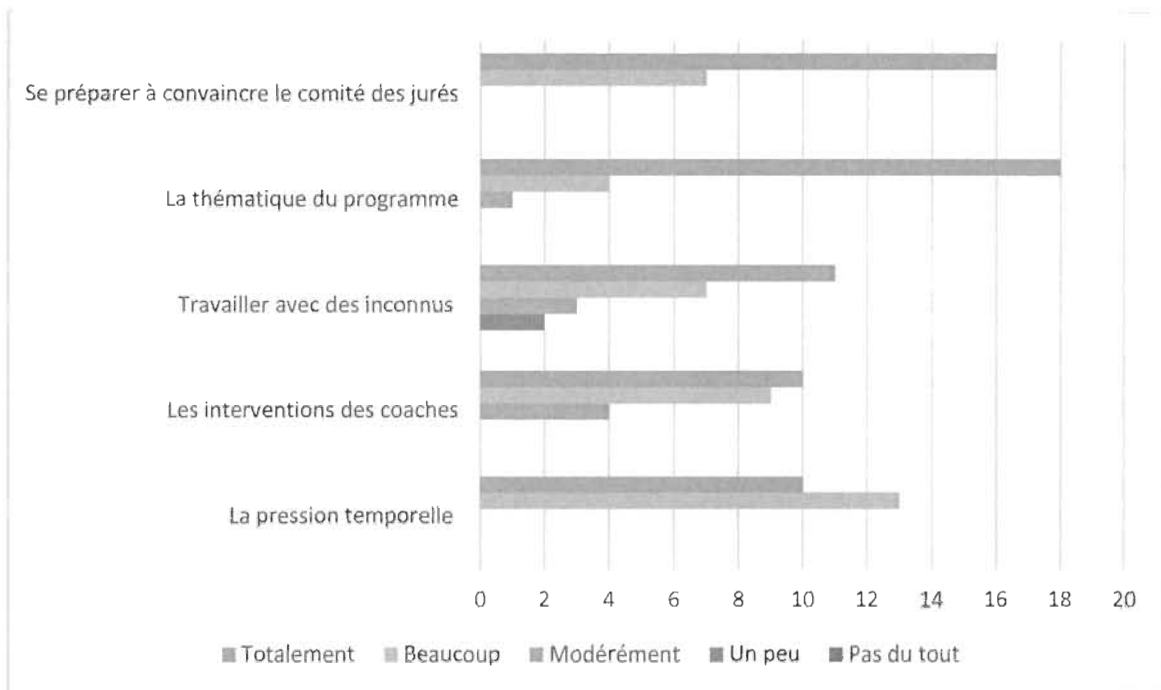


Figure 16. Les paramètres du programme influencent le fonctionnement des équipes

Concernant l'influence que certains paramètres du programme ont eue sur le fonctionnement des équipes de nos répondants, nous observons que la thématique du programme, la préparation pour convaincre le comité des jurés ainsi que la pression temporelle sont les trois aspects jugés les plus influents.

4.2.1. Vérification de l'hypothèse 1

L'on constate que dans le cadre du Startup Weekend, les paramètres du programme, en particulier les faits de se conformer à la thématique du programme et de se préparer à faire face au comité du jury pour le convaincre du potentiel du projet, et ce dans un délai assez court, influencent grandement le fonctionnement des équipes. L'hypothèse 1 est donc confirmée.

| | Pas du tout | Un peu | Modérément | Beaucoup | Totalement |
|---|-------------|--------|------------|----------|------------|
| Convaincre le comité des jurés du potentiel du projet | - | - | - | 6 | 17 |
| Se conformer au thème du programme | - | - | 2 | 9 | 12 |
| Avoir un prototype en main | | | 3 | 9 | 11 |
| Réussir une bonne présentation de projet | - | - | 4 | 6 | 13 |
| Les décisions prises par l'équipe face à des phases incertaines | - | - | 5 | 8 | 10 |

Tableau 7. Hypothèse 2 : Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes

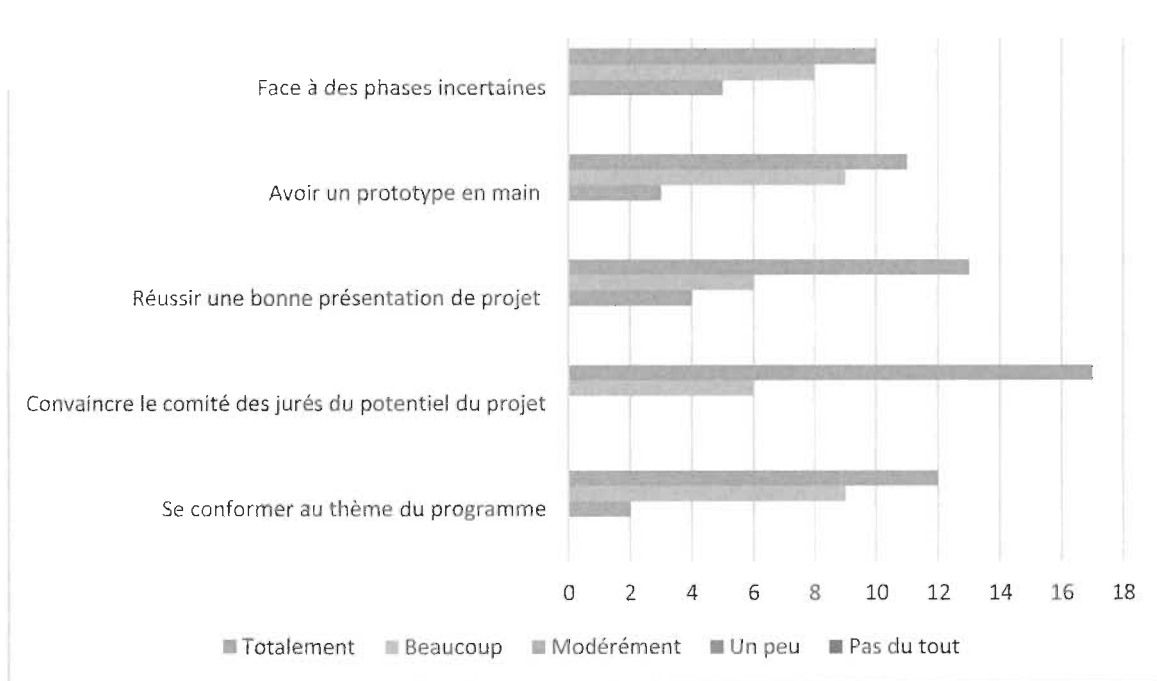


Figure 17. Le contexte du programme influence la sélection des équipes finalistes

L'on remarque ici que convaincre le comité des jurés du potentiel du projet et se conformer au thème du programme sont aussi en tête de liste des aspects perçus comme

ayant une grande influence sur la sélection des équipes finalistes, recevant plus d'attention que le fait de réussir une bonne présentation de projet, d'avoir un prototype à présenter au jury ou de prendre les bonnes décisions lors de situations incertaines.

4.2.2. Vérification de l'hypothèse 2

Convaincre le jury et suivre le thème du programme sont les paramètres qui influencent le plus les équipes participant à ce programme ; cela, et l'ensemble des réponses, confirme l'hypothèse 2, selon laquelle le contexte du programme est perçu comme influent sur la sélection des équipes finalistes.

| | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement |
|---|-------------|--------|-------------|----------|------------|
| Présenter un prototype (produit minimum viable) | - | - | - | 2 | 21 |
| Réussir une bonne présentation | - | - | - | 9 | 14 |
| Répondre à toutes les questions du jury et montrer le potentiel du projet | - | - | 1 | 4 | 18 |
| Faire un bon business plan | - | - | 10 | 7 | 6 |
| Continuer le projet après le Startup Weekend | - | - | 11 | 7 | 5 |

Tableau 8. Hypothèse 3 : Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré

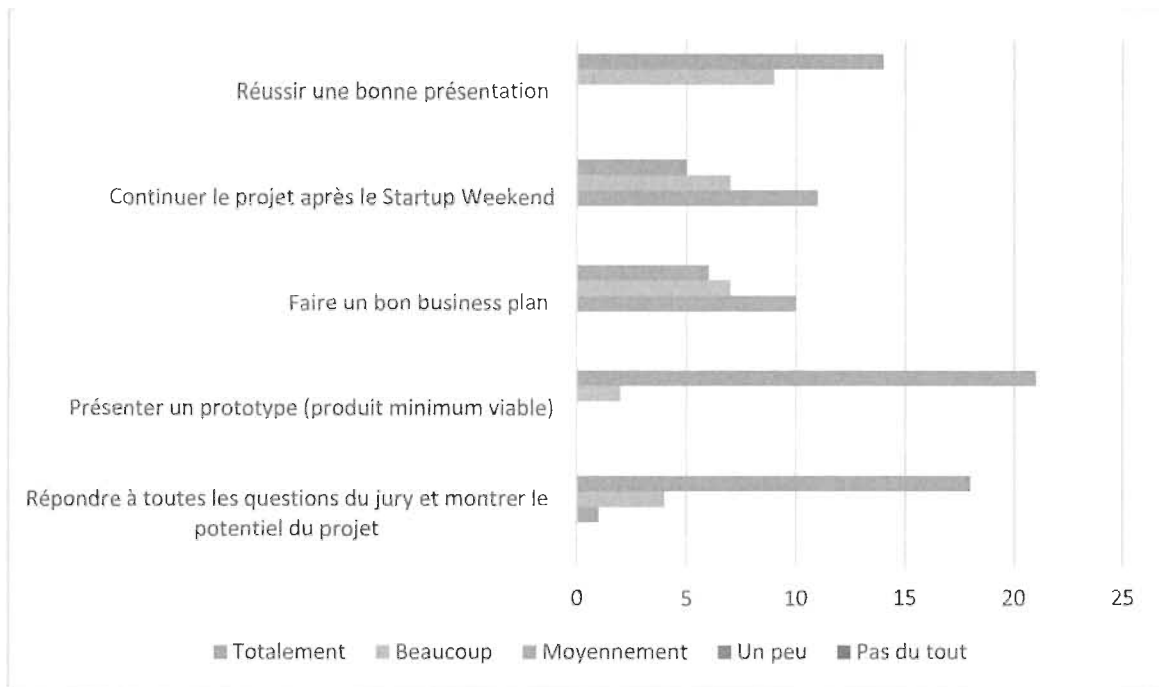


Figure 18. Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré

L'on peut constater ici que les répondants nous montrent, par leurs réponses, à quel point avoir un prototype (produit minimum viable) est perçu comme étant très important, tout comme réussir une bonne présentation, répondre à toutes les questions du jury et démontrer le plein potentiel du projet.

4.2.3. Vérification de l'hypothèse 3

Durant le Startup Weekend, les équipes participantes travaillent dur afin d'avoir un prototype en main et consacrent beaucoup de temps et d'énergie à la préparation d'une bonne présentation afin de pouvoir convaincre le jury. Tout cela démontre l'influence des paramètres du programme sur les équipes, puisqu'on voit de la part des équipes une attention à défendre le potentiel de leur projet plus grande que celle accordée aux études de marché, ce qui confirme l'hypothèse 3.

| | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement |
|--|-------------|--------|-------------|----------|------------|
| La pression temporelle | - | - | 2 | 11 | 10 |
| La répartition des compétences des équipes | - | - | 3 | 8 | 12 |
| La validation de l'idée | - | - | 5 | 8 | 10 |
| Se conformer au thème du programme | - | - | 7 | 6 | 10 |
| Les interventions des coaches | - | 1 | 4 | 7 | 11 |
| Le fait de penser aux questions du jury | - | 2 | 4 | 13 | 4 |

Tableau 9. Hypothèse 4 : Le contexte du programme influence le projet.

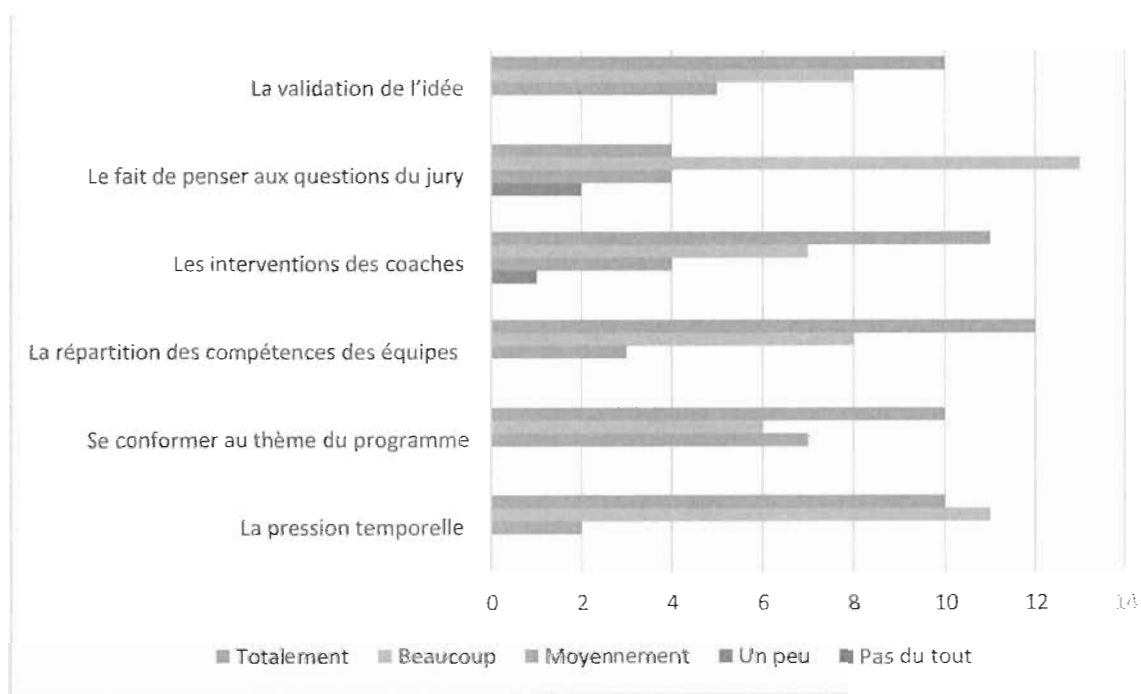


Figure 19. Le contexte du programme influence le projet

Le tableau ci-dessus et la figure qui suit nous montrent que les éléments les plus influents sur le projet proposé par les équipes participantes sont, en ordre d'importance, la

répartition des compétences des équipes, la pression temporelle, la validation de l'idée et le fait de se conformer au thème du programme.

4.2.4. Vérification de l'hypothèse 4

Les réponses obtenues par le questionnaire nous indiquent aussi sans ambiguïté que le contexte du programme influence grandement le projet : celui-ci doit être validé, les compétences doivent être regroupées autour de l'idée et cette dernière doit bien se conformer à la thématique du programme. Ajoutons à cela un délai d'exécution imparti très court, et l'hypothèse 4 s'en trouve confirmée.

| Contexte de l'évènement | L'influence des paramètres de l'évènement sur le fonctionnement des équipes. | | | | | L'influence du contexte de l'évènement sur la sélection des équipes finalistes | | | | | Le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré | | | | | L'influence du contexte de l'évènement sur le projet | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|-------------|----------|------------|--|--------|-------------|----------|------------|--|--------|-------------|----------|------------|--|--------|-------------|----------|------------|-------------|--------|-------------|----------|------------|----|
| Les éléments influençant les équipes | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement | |
| La thématique de l'évènement | - | - | 1 | 4 | 18 | - | - | 2 | 9 | 12 | - | - | - | - | - | - | - | 7 | 6 | 10 | - | - | 10 | 19 | 40 | |
| Se préparer à convaincre le comité des jurés | - | - | - | 7 | 16 | - | - | - | 6 | 17 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 13 | 33 | |
| Avoir un prototype en main | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 9 | 11 | - | - | - | 2 | 21 | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 11 | 32 |
| Réussir une bonne présentation de projet | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 6 | 13 | - | - | - | 9 | 14 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 15 | 27 |
| Répondre à toutes les questions du jury et montrer le potentiel de projet | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 4 | 18 | - | 2 | 4 | 13 | 4 | - | 2 | 5 | 17 | 22 | |
| Les interventions des coaches | - | - | 4 | 9 | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 4 | 7 | 11 | - | 1 | 8 | 16 | 21 | |
| La pression temporelle | - | - | - | 13 | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 11 | 10 | - | - | 2 | 24 | 20 | |
| La répartition des compétences des équipes | - | - | - | - | -- | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 8 | 12 | - | - | 3 | 8 | 12 | |
| Travailler avec des inconnus | - | 2 | 3 | 7 | 11 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 2 | 3 | 7 | 11 | |
| Les décisions prises par l'équipe face à des phases incertaines | - | - | - | - | - | - | - | 5 | 8 | 10 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 5 | 8 | 10 | |
| Faire un bon business plan | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 10 | 7 | 6 | - | - | - | - | - | - | - | 10 | 7 | 6 | |
| Continuer le projet après l'évènement | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 11 | 7 | 5 | - | - | - | - | - | - | - | 11 | 7 | 5 | |

Tableau 10. Tableau synthèse des résultats

4.2.5. Discussion des résultats

Cette étude visait à démontrer l'influence du contexte du Startup Weekend sur la façon dont les équipes y participant procèdent et à étudier le comportement de ces équipes dans le cadre du programme, dans le but d'identifier les facteurs considérés les plus importants par les participants afin qu'une équipe soit finaliste et ultimement remporte la victoire. À l'aide de notre questionnaire, nous identifions clairement le niveau d'influence des paramètres du programme sur le comportement des équipes, que ce soit envers leur fonctionnement, la façon avec laquelle elles seront sélectionnées et même le projet proposé lui-même. L'on se rend compte également que les équipes participantes sont toutes prêtes à s'adapter aux paramètres du programme, misant sur la qualité du résultat pour gagner.

La préparation de la présentation visant à répondre à toutes les questions du comité des jurés et à essayer de les convaincre du potentiel du projet et les préoccupations des équipes depuis le début nous montrent que le fonctionnement des équipes est dépendant du résultat espéré et qu'il y a une forte influence du contexte du programme sur les démarches suivies par les équipes ainsi que la façon avec laquelle elles orientent le projet et leurs pensées.

Notre tableau synthèse des résultats fait ressortir trois aspects du programme que les participants trouvent les plus « totalement » importants : la thématique du programme (relevé 40 fois), la préparation à convaincre le jury (33 fois) et le fait d'avoir un prototype en mains (32 fois).

Au premier jour, les participants se trouvent devant un choix important : ils doivent soit choisir de se concentrer sur le développement du projet et son cheminement naturel, soit choisir de se concentrer à répondre aux critères du comité des jurés, car ce choix affecte la sélection des équipes, le fonctionnement des équipes, les aspects estimés importants par les équipes et la démarche du projet choisi.

Les équipes se concentrant sur le cheminement naturel du projet donneront une plus grande importance aux faits de rassembler les compétences nécessaires, de valider leur

idée, de suivre les instructions des coaches et de préparer un bon business plan ; bref, elles feront tout pour que le projet puisse être continué après le Startup Weekend.

De leur côté, les équipes mettant l'accent sur les critères du jury préféreront s'adapter à la thématique du programme, focaliser sur la présentation du projet, porter une attention particulière à bien répondre aux questions des jurés et mettre tout en œuvre afin de pouvoir présenter un prototype viable.

Conclusion

Il semble clair, après cette étude, que le contexte des organisations temporaires présentées par les incubateurs, en particulier le Startup Weekend, a besoin d'amélioration afin que les équipes soient plus efficaces et performantes, car le contexte de ces programmes influence grandement le comportement des équipes participantes. Les équipes se retrouvent dans une situation d'urgence où elles n'ont pas assez de temps pour valider leur idée et l'adapter aux besoins du marché, car les projets adoptés sont choisis par des personnes n'ayant aucune idée si ces projets répondent réellement à de vrais besoins d'un marché potentiel prêt à les commercialiser, ni ne leur donnent le temps qu'il faut pour bien les développer, les analyser et suivre leur cheminement.

L'élaboration d'un bon plan de business qui répond à toutes les questions du projet, afin qu'il soit vu sous plusieurs angles, qui offre une vision complète du projet mis à l'épreuve et qui a un impact sur l'aspect commercial du projet est essentiel à son bon développement. Mais un business plan digne de ce nom demande aussi beaucoup de temps, ce que les équipes participantes n'ont pas en grande quantité. Notons aussi que le fait de devoir concevoir un prototype, dont l'impact visuel joue un très grand rôle lors de la présentation et donne une idée sur l'image finale du projet devant le comité des jurés, est également demandant en fait de temps.

Les organisations temporaires sont encore différenciables des organisations permanentes, notamment au niveau du délais permis (parfois trop court) pour atteindre leurs objectifs, souvent source de stress, et de la subordination potentielle à l'entreprise-mère, qui est bien implantée. De plus, la littérature sur le sujet met en lumière l'incertitude émanant des méthodes utilisées par les incubateurs, de ce qu'ils doivent mettre en œuvre et du contexte dans lequel ils évoluent.

Tout ceci nous amène à considérer les startups contre-intuitives, non seulement en raison de leur méthode mais aussi par nature, car la chance joue souvent un rôle dans le processus, rendant la ligne entre le succès et l'échec extrêmement mince. Nous croyons

que les startups, les projets engendrés et les participants devraient indéniablement profiter de plus de temps, ce qui leur accorderait par conséquent plus de liberté. Nous croyons en effet que les entrepreneurs doivent pouvoir bénéficier du plus de temps possible afin de bien exploiter toute leur créativité : plus les séances de remue-méninges (brainstorms) sont prolongées, plus leur potentiel s'en retrouve grandi. Certaines idées sont parfois rejetées en raison d'une nature qui peut sembler au premier regard farfelue, alors qu'il ne suffit parfois que de disposer de suffisamment de temps et de créativité afin de les développer et les transformer en quelque chose de très grand et potentiellement très lucratif. La période de tests à effectuer avant d'arriver au résultat final est elle aussi cruciale et ne doit donc pas être précipitée. Des études de marché doivent aussi être effectuées afin d'établir la pertinence et le potentiel réel du projet choisi.

Malgré toutes nos critiques, nous nous devons tout de même de souligner les bienfaits de tels programmes. Ils représentent une façon de s'initier à l'entrepreneuriat en temps réel, donnent l'occasion aux participants de prendre part à une mise en situation réaliste du monde entrepreneurial avec ses qualités et ses défauts (dates butoirs très rapprochées, manque de matériel, manque de compétences requises) et surtout, les mettent face à des paramètres d'entreprises existantes, donc des paramètres qu'ils seront probablement appelés à rencontrer au cours de leur carrière. Seulement, comme nous le soulignons, aucune organisation temporaire n'est parfaite et le Startup Weekend n'est pas l'exception à la règle.

Annexe

Questionnaire

Section 1 – Informations sur le répondant

Âge :

- 18 à 24 ans
- 25 à 34 ans
- 35 à 44 ans
- 45 à 54 ans
- 55 ans et plus

Sexe :

- Femme
- Homme

Niveau de scolarité :

- Collégial
- Universitaire
- Autre

Nombre d'années d'expérience :

- Moins de 2 ans
- Entre 2 et 5 ans
- De 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Section 2 – Données spécifiques sur l'équipe et le projet

Lors de votre participation au Startup Weekend, combien y avait-il de membres dans votre équipe ?

- 1 ou 2
- De 3 à 5
- De 6 à 10
- 11 ou plus

Dans quel but participiez-vous à ce programme ?

- Gagner un prix
- Vivre une expérience
- Passer un bon moment
- Autre :

Quel était le niveau d'engagement de vos coéquipiers ?

- Médiocre
- Faible
- Moyen
- Bon
- Relevé

Comment était la communication dans votre équipe ?

- Médiocre
- Faible
- Moyenne
- Bonne
- Relevée

Votre équipe était-elle complète (aviez-vous toutes les compétences requises) ?

- Oui
- Non

Section 3 – Questions (vérification des hypothèses)

1- À quel degré ces facteurs du programme ont-ils influencé le fonctionnement de votre équipe ?

| | Pas du tout | Un peu | Modérément | Beaucoup | Totalement |
|--|-------------|--------|------------|----------|------------|
| Se préparer à convaincre le comité des jurés | - | - | - | 7 | 16 |
| La pression temporelle | - | - | - | 13 | 10 |
| La thématique du programme | - | - | 1 | 4 | 18 |
| Les interventions des coaches | - | - | 4 | 9 | 10 |
| Travailler avec des inconnus | - | 2 | 3 | 7 | 11 |

2- À quel degré les facteurs suivants sont-ils susceptibles d'influencer la sélection des équipes finalistes dans le cadre du Startup Weekend ?

| | Pas du tout | Un peu | Modérément | Beaucoup | Totalement |
|---|-------------|--------|------------|----------|------------|
| Convaincre le comité des jurés du potentiel du projet | - | - | - | 6 | 17 |
| Se conformer au thème du programme | - | - | 2 | 9 | 12 |
| Avoir un prototype en main | | | 3 | 9 | 11 |
| Réussir une bonne présentation de projet | - | - | 4 | 6 | 13 |
| Les décisions prises par l'équipe face à des phases incertaines | - | - | 5 | 8 | 10 |

3- Durant votre expérience au Startup Weekend, quel degré d'importance accordait votre équipe aux aspects suivants ?

| | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement |
|---|-------------|--------|-------------|----------|------------|
| Présenter un prototype (produit minimum viable) | - | - | - | 2 | 21 |
| Réussir une bonne présentation | - | - | - | 9 | 14 |
| Répondre à toutes les questions du jury et montrer le potentiel du projet | - | - | 1 | 4 | 18 |
| Faire un bon business plan | - | - | 10 | 7 | 6 |
| Continuer le projet après le Startup Weekend | - | - | 11 | 7 | 5 |

4- À quel degré ces facteurs du programme ont-ils influencé le projet proposé dans le cadre du Startup Weekend ?

| | Pas du tout | Un peu | Moyennement | Beaucoup | Totalement |
|--|-------------|--------|-------------|----------|------------|
| La pression temporelle | - | - | 2 | 11 | 10 |
| La répartition des compétences des équipes | - | - | 3 | 8 | 12 |
| La validation de l'idée | - | - | 5 | 8 | 10 |
| Se conformer au thème du programme | - | - | 7 | 6 | 10 |
| Les interventions des coaches | - | 1 | 4 | 7 | 11 |
| Le fait de penser aux questions du jury | - | 2 | 4 | 13 | 4 |

Bibliographie

- [1] Aldrich, H., Ruef, M. (2006), *Organizations Evolving*, Second edition, London, Sage
- [2] Aldrich, HE et Kim, PH (2007). Petits mondes, possibilités infinies? Comment les réseaux sociaux affectent la formation et la recherche d'une équipe entrepreneuriale. *Strategic Entrepreneurship Journal* , 1 (1-2), 147-165.
- [3] Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of management*, 23(4), 495-516.
- [4] Amason, A. C., Shrader, R. C., & Tompson, G. H. (2006). Newness and novelty: Relating top management team composition to new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 21(1), 125-148.
- [5] Amason, AC (1996). Distinguer les effets des conflits fonctionnels et dysfonctionnels sur la prise de décision stratégique: résoudre un paradoxe pour les équipes de direction. *Journal de l'Académie de gestion* , 39 (1), 123-148.
- [6] Ben Hafaïedh-Dridi, C. (2011). *Essai de modélisation de la constitution des équipes entrepreneuriales* (Doctoral dissertation, Brest).
- [7] Ben-Hafaïedh, C. (2006). *Entrepreneuriat en équipe: positionnement dans le champ de l'entrepreneuriat collectif*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 31-54.
- [8] Ben-Hafaïedh-Dridi, C. (2010). Entrepreneurial team formation: any rationality?. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 30(10), 1.
- [9] Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- [10] Birley, S., & Muzyka, D. (1998). *L'art d'entreprendre*. Financial Times Limited.
- [11] Boncler, J., Rispal, M. H., & Verstraete, T. (2006). *Entreprendre ensemble: cadrage théorique des notions d'entrepreneuriat collectif, d'équipe dirigeante et d'équipe entrepreneuriale*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 9-29.
- [12] Bouchikhi, H. (1993). A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. *Organization studies*, 14(4), 549-570.
- [13] Brechet, J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n° 99, p. 5-15.
- [14] Burt, R. S. (1992). *Structural hole*. Harvard Business School Press. Cambridge, MA. Burt, RS (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 42(2), 339-365.

- [15] Chabaud, D., & Condor, R. (2009). La formation des équipes entrepreneuriales: une étude exploratoire. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(1), 81-102.
- [16] Chabaud, D., & Condor, R. (2011). La formation de l'équipe entrepreneuriale: une approche processuelle. In 7ème congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI).
- [17] Chandler, G. N., Honig, B., & Wiklund, J. (2005). Antecedents, moderators, and performance consequences of membership change in new venture teams. *Journal of Business Venturing*, 20(5), 705-725.
- [18] Chandler, GN et Lyon, DW (2001). Équipes entrepreneuriales dans les nouvelles entreprises: composition, chiffre d'affaires et performance. Dans *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2001, n ° 1, pp. A1-A6). Briarcliff Manor, NY 10510: Académie de gestion.
- [19] Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- [20] Chiasson, M., & Saunders, C. (2005). Reconciling diverse approaches to opportunity research using the structuration theory. *Journal of business venturing*, 20(6), 747-767.
- [21] Chirita, M. G. (2010). Équipes entrepreneuriales et partenariats: entreprises technologiques. HEC Montréal, Chaire d'entrepreneuriat Rogers-J.-A. Bombardier.
- [22] Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important?. *Journal of Business Venturing*, 20(6), 727-746.
- [23] Clarkin, J. E., & Rosa, P. J. (2005). Entrepreneurial teams within franchise firms. *International Small Business Journal*, 23(3), 303-334.
- [24] Clarysse, B. et Moray, N. (2004). Une étude de processus de formation d'équipe entrepreneuriale: le cas d'une spin-off basée sur la recherche. *Journal of Business Venturing*, 19 (1), 55-79.
- [25] Clarysse, B. et Moray, N. (2004). Une étude de processus de formation d'équipe entrepreneuriale: le cas d'une spin-off basée sur la recherche. *Journal of Business Venturing*, 19 (1), 55-79.
- [26] Clarysse, B., & Moray, N. (2004). A process study of entrepreneurial team formation: the case of a research-based spin-off. *Journal of Business Venturing*, 19(1), 55-79.
- [27] Cohen, SG et Bailey, DE (1997). Ce qui fait travailler les équipes: Recherche sur l'efficacité du groupe de l'atelier à la suite exécutive. *Journal de gestion*, 23 (3), 239-290.
- [28] Condor, R., & Chabaud, D. (2012). La formation de l'équipe entrepreneuriale autour du projet de création d'entreprise: constats et enjeux. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 11(2), 31-52.

- [29] Cooney, T. M. (2005). What is an entrepreneurial team?
- [30] Cooper, A. C., & Bruno, A. V. (1977). Success among high-technology firms. *Business horizons*, 20(2), 16-22.
- [31] Cooper, A. C., & Daily, C. M. (1996). *Entrepreneurial teams*. West Lafayette, IN: Krannert Graduate School of Management, Purdue University, Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences.
- [32] Cooper, AC et Dunkelberg, WC (1986). Entrepreneuriat et chemins vers la propriété d'entreprise. *Revue de gestion stratégique* , 7 (1), 53-68.
- [33] Cooper, AC, Gimeno-Gascon, FJ et Woo, CY (1994). Capital humain et financier initial comme prédicteurs de la performance des nouvelles entreprises. *Journal of business venturing* , 9 (5), 371-395.
- [34] Cucchi, A. (2006). Capacités relationnelles et communautés de pratiques: Le cas des communautés cognitives. In XVIème conférence de l'AIMS.
- [35] Danjou, I. (2004). *Entreprendre: la passion d'accomplir ensemble*. Editions L'Harmattan.
- [36] De Koning, A. (2003). Opportunity development: A socio-cognitive perspective. In *Cognitive approaches to entrepreneurship research*. Emerald Group Publishing Limited.
- [37] DeTienne, D. R., & Chandler, G. N. (2004). Opportunity identification and its role in the entrepreneurial classroom: A pedagogical approach and empirical test. *Academy of management learning & education*, 3(3), 242-257.
- [38] Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- [39] Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 504-529.
- [40] Eisenhardt, KM, Kahwajy, JL et LJ III, B. (1997). Comment les équipes de direction peuvent avoir un bon combat. *Revue des affaires de Harvard* , 75 (4), 77-86.
- [41] Ensley M.D., (1997), The effect of entrepreneurial team skill heterogeneity and conflict on new venture strategic orientation and performance: A study of the inc. 500, Thèse de doctorat, Mississippi State University. Department of Management and Information Systems.
- [42] Ensley, M. D., & Banks, M. C. (1992). Raising questions about entrepreneurial teams. In *The Proceedings of the 1992 Southern Management Association Meeting* (pp. 438-440).
- [43] Ensley, M. D., Carland, J. W., & Carland, J. C. (2000). Investigating the existence of the lead entrepreneur. *Journal of small business management*, 38(4), 59.

- [44] Ensley, M. D., Carr, J. C., & Sajasalo, P. (2004). A social cognitive model of founding team dynamics. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- [45] Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The leadership quarterly*, 17(3), 217-231.
- [46] Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of business venturing*, 17(4), 365-386.
- [47] Ensley, M., & Giden, D. (1998). The Effect of Executive Pay Dispersion on Entrepreneurial Team Conflict, Cohesion, Consensus, and New Venture Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA.
- [48] Ensley, MD et Hmieleski, KM (2005). Une étude comparative de la composition, de la dynamique et des performances des équipes de direction des nouvelles entreprises entre start-ups universitaires et indépendantes. *Politique de recherche* , 34 (7), 1091-1105.
- [49] Ensley, MD, Carland, JW et Carland, JC (1998). L'effet de l'hétérogénéité des compétences de l'équipe entrepreneuriale et de la diversité fonctionnelle sur la performance des nouvelles entreprises. *Journal of Business and Entrepreneurship* , 10 (1), 1.
- [50] Ensley, MD, Carland, JW et Carland, JC (1998). L'effet de l'hétérogénéité des compétences de l'équipe entrepreneuriale et de la diversité fonctionnelle sur la performance des nouvelles entreprises. *Journal of Business and Entrepreneurship* , 10 (1), 1.
- [51] Fayolle, A. (2004). A la recherche du cœur de l'entrepreneuriat: vers une nouvelle vision du domaine. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(1), 101-121.
- [52] Fillion, L. J. (1999). Tintin, Minville, l'entrepreneur et la potion magique. *Fides*.
- [53] Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- [54] Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- [55] Forbes, D. P., Borchert, P. S., Zellmer-Bruhn, M. E., & Sapienza, H. J. (2006). Entrepreneurial team formation: An exploration of new member addition. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 225-248.
- [56] Francis, D. H., & Sandberg, W. R. (2000). Friendship within entrepreneurial teams and its association with team and venture performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(2), 5-26.

- [57] Gaglio, C. (1997). Opportunity Identification: Review, critique, and suggested research directions (Vol. 3).
- [58] Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of management review*, 10(4), 696-706.
- [59] Gartner, W. B., Bird, B. J., & Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(3), 13-32.
- [60] Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- [61] Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- [62] Hambrick, D. C., Cho, T. S., & Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative science quarterly*, 659-684.
- [63] Hambrick, DC et Mason, PA (1984). Echelons supérieurs: l'organisation en tant que reflet de ses dirigeants. *Academy of Management Review* , 9 (2), 193-206.
- [64] Hellerstedt, k., & Aldrich, h. E. (2008). The impact of initial team composition and performance on team dynamics and survival. In *academy of management proceedings* (vol. 2008, no. 1, pp. 1-6). Briarcliff manor, ny 10510: academy of management.
- [65] Herron, L., & Sapienza, H. J. (1992). The entrepreneur and the initiation of new venture launch activities. *Entrepreneurship Theory and practice*, 17(1), 49-55.
- [66] Hills, G. E., Shrader, R. C., & Lumpkin, G. T. (1999). Opportunity recognition as a creative process. *Frontiers of entrepreneurship research*, 19(19), 216-227.
- [67] Jehn, KA et Shah, PP (1997). Relations interpersonnelles et exécution des tâches: examen des processus de médiation dans les groupes d'amitié et de connaissances. *Journal de la personnalité et de la psychologie sociale* ,
- [68] Kamm, J. B., & Nurick, A. J. (1993). The stages of team venture formation: A decision-making model. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 17-27.
- [69] Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(4), 7-17.
- [70] Kamm, J. B., Shuman, J. C., Seeger, J. A., & Nurick, A. J. (1990). Entrepreneurial teams in new venture creation: A research agenda. *Entrepreneurship theory and practice*, 14(4), 7-17.
- [71] Kamm, JB et Nurick, AJ (1993). Les étapes de la formation d'équipe: un modèle de prise de décision. *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat* , 17 (2), 17-27.

- [72] Katz, J. A. (1993). The Dynamics of Organizational s Emergence: A Contemporary Group Formation Perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 97-101.
- [73] Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.
- [74] Katz, J., & Gartner, W. B. (1988). Properties of emerging organizations. *Academy of management review*, 13(3), 429-441.
- [75] Katzenbach, J., Smith, D., & McKinsey. (1994). *Les équipes haute performance: imagination et discipline*. Dunod.
- [76] Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the capitalist process*. University of Chicago Press.
- [77] Krueger, N. F. (2007). The cognitive infrastructure of opportunity emergence. In *Entrepreneurship* (pp. 185-206). Springer, Berlin, Heidelberg.
- [78] Laroche, H., & Steyer, V. (2012). *L'apport des théories du sensemaking à la compréhension des risques et des crises*. FonCSI.
- [79] Larson, A., & Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 5-15.
- [80] Latouche, P., & Isckia, T. (2017) *Des mécanismes d'adoption d'une innovation managériale: Le cas des incubateurs corporate de startup*.
- [81] Levy-Tadjine, T. (2008). *Intersubjectivité et singularités en entrepreneuriat et en sciences de gestion* (Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest).
- [82] Lockett, A., Ucbasaran, D., & Butler, J. (2006). Opening up the investor–investee dyad: syndicates, teams, and networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 117-130.
- [83] Lockett, A., Ucbasaran, D., & Butler, J. (2006). Opening up the investor–investee dyad: syndicates, teams, and networks. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(2), 117-130.
- [84] Lundin, R. A., & Steinthórsson, R. S. (2003). Studying organizations as temporary. *Scandinavian Journal of Management*, 19(2), 233-250.
- [85] Manille, GLS (2010). *Ordre de décision et temps dans les affaires humaines* . La presse de l'Universite de Cambridge.
- [86] Mazzorana-Kremer, F. (2016). *La gouvernance des organisations temporaires contraintes à de forts enjeux de sécurité* (Doctoral dissertation, Paris Sciences et Lettres).
- [87] Mazzorana-Kremer, F. (2018). Quel modèle de management pour les organisations temporaires?. *Revue française de gestion*, (5), 11-30.
- [88] Miliani, N. (2015). *Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales: une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprise* (Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest).

- [89] Miliani, N. (2015). Structure, fonctionnement et évolution des équipes entrepreneuriales: une modélisation systémique dans une perspective d'accompagnement à la création d'entreprise (Doctoral dissertation, Université de Bretagne occidentale-Brest).
- [90] Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814.
- [91] Moreau, R. (2005). Les raisons de l'entrepreneuriat collectif: le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies. *Gestion 2000*, 22(3).
- [92] Moreau, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 55-68.
- [93] Moreau, R. (2006). La formation des équipes d'entrepreneurs. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 55-68.
- [94] Neergaard, H. (2005). Networking activities in technology-based entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 257-278.
- [95] Oerlemans, L., de Kok, J., & de Jong, J. (2009). The prevalence and characteristics of interorganizational temporary collaborations of Dutch small and medium sized firms (SMEs). *Temporary Organizations*, 15-54.
- [96] O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., & Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
- [97] Osgood w.r., wetzel w., (1977), « a systems approach to venture initiation », *business horizons*, 20, 5, p. 42-53.
- [98] Parker, S. C. (2009). Can cognitive biases explain venture team homophily?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(1), 67-83.
- [99] Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... *Revue internationale de psychosociologie*, 13(31), 27-43.
- [100] Paturel, R. (2007). Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat... *Revue internationale de psychosociologie*, 13(31), 27-43.
- [101] Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative science quarterly*, 44(1), 1-28.
- [102] Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual review of psychology*, 49(1), 65-85.
- [103] Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press.

- [104] Roure J.B., Keeley R.H., (1990), « Predictors of success in new technology based ventures », *Journal of Business Venturing*, 5, 4, p. 201-220.
- [105] Roure, JB et Keeley, RH (1990). Prédicteurs de succès dans les entreprises basées sur les nouvelles technologies. *Journal of business venturing* , 5 (4), 201-220.
- [106] Roy, M., & Audet, M. (2002). La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence. *Gestion*, 27(4), 43-49.
- [107] Ruef, M., Aldrich, HE et Carter, NM (2003). La structure des équipes fondatrices: Homophilie, liens forts et isolement parmi les entrepreneurs américains. *Revue sociologique américaine* , 195-222.
- [108] Schjoedt, L. (2002). Entrepreneurial teams: definition and determinants. In *Annual National Conference on entrepreneurial Bonanza* (p. 12).
- [109] Schmitt, C. (2006). L'entrepreneur et le projet: réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat. In *Colloque Audencia Nantes-AIMS*.
- [110] Schmitt, C., & Bayad, M. (2006). Le sens giratoire, le chameau et le projet entrepreneurial: réflexions sur la place du projet pour aborder le phénomène entrepreneurial. *Actes du VIII e Congrès francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.
- [111] Schumpeter, J. A. (1934). *Business Cycle: The Theory of Economic Development*.
- [112] Shane, S. A. (2003). *A general theory of entrepreneurship: The individual-opportunity nexus*. Edward Elgar Publishing.
- [113] Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of management review*, 25(1), 217-226.
- [114] Shaver, K. G., & Scott, L. R. (1992). Person, process, choice: The psychology of new venture creation. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(2), 23-46.
- [115] Shrader, R., & Siegel, D. S. (2007). Assessing the relationship between human capital and firm performance: Evidence from technology-based new ventures. *Entrepreneurship theory and Practice*, 31(6), 893-908.
- [116] Stam, E., & Schutjens, V. (2004). The performance of team start-ups in the first phases of the life course.
- [117] Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of management Journal*, 43(2), 135-148.
- [118] Stuart, R. W., & Abetti, P. A. (1990). Impact of entrepreneurial and management experience on early performance. *Journal of business venturing*, 5(3), 151-162.
- [119] Stuart, R., & Abetti, P. A. (1987). Start-up ventures: Towards the prediction of initial success. *Journal of business venturing*, 2(3), 215-230.

- [120] Tajfel, H., Turner, J. C., Austin, W. G., & Worchel, S. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *Organizational identity: A reader*, 56(65), 9780203505984-16.
- [121] Teal, EJ et Hofer, CW (2003). Les déterminants du succès d'une nouvelle entreprise: stratégie, structure de l'industrie et équipe entrepreneuriale fondatrice. *Le journal du capital - investissement* , 38-51.
- [122] Timmons, J. A. (1975). The entrepreneurial team: An American dream or nightmare?. *Journal of Small Business Management (pre-1986)*, 13(000004), 33.
- [123] Timmons, J. A. (1979). Careful self-analysis and team assessment can aid entrepreneurs. *Harvard Business Review*, 57(6), 198.
- [124] Timmons, J. A., Spinelli, S., & Tan, Y. (2004). *New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (Vol. 6)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- [125] Timmons, J.A. (1990), *New Venture Creation*, Homewood, Ill., Irwin
- [126] Ucbasaran, D., Lockett, A., Wright, M., & Westhead, P. (2003). Entrepreneurial founder teams: Factors associated with member entry and exit. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(2), 107-128.
- [127] Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., Lockett, A., & Lei, A. (2001). The dynamics of entrepreneurial teams. In *BABSON ENTREPRENEURSHIP RESEARCH CONFERENCE, Proceedings*.
- [128] Udd, J. A. (1993). The Dynamics of Organizational s Emergence: A Contemporary Group Formation Perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 17(2), 97-101.
- [129] Vanaelst, I., Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., Moray, N., et S'Jegers, R. (2006). Développement d'équipe entrepreneuriale dans les spinouts académiques: un examen de l'hétérogénéité des équipes. *Théorie et pratique de l'entrepreneuriat* , 30 (2), 249-271.
- [130] Veyer, S., & Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques: le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 5(2), 89-102.
- [131] Vohora, A., Wright, M., & Lockett, A. (2004). Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies. *Research policy*, 33(1), 147-175.
- [132] Vyakarnam, S., & Handelberg, J. (2005). Four themes of the impact of management teams on organizational performance: Implications for future research of entrepreneurial teams. *International Small Business Journal*, 23(3), 236-256.
- [133] Vyakarnam, S., Jacobs, R. C., & Handelberg, J. (1997). Formation and development of entrepreneurial teams in rapid growth businesses. BDO Stoy Hayward Centre for Growing Businesses at Nottingham Trent University.

- [134] Weinzimmer, L. G. (1997). Top management team correlates of organizational growth in a small business context: a comparative study. *Journal of small business management*, 35(3), 1.
- [135] Wright, M., Hmieleski, K. M., Siegel, D. S., & Ensley, M. D. (2007). The role of human capital in technological entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 791-806.